

”När jobbet är kul då går affärerna bra!”

Om individuellt välbefinnande och organisatorisk
konkurrenskraft på banken

*Lena Wilhelmson, Tomas Backström, Marianne Döös, Susanna
Göransson och Tom Hagström*

ARBETSLIVSRAPPORT NR 2006:46

ISSN 1401-2928

Enheten för arbetshälsa

Enhetschef: Ewa Wigaeus Tornqvist



Arbetslivsinstitutet

Förord

Denna rapport är den första avrapporteringen från forskningsprojektet Organisering och Lärande i ArbetsVardagen (OLAV). Projektets syfte är att belysa förändringsprocesser i en organisation som strävar mot hållbarhet för såväl verksamhet som personal. Projektet påbörjades 2003, med en fallstudie av Svenska Handelsbanken. Det bedrivs av forskare från Arbetslivsinstitutet och Stockholms universitet i samarbete med företrädare från banken, som varit direkt involverade i exempelvis urval av kontor för intervjuarbetet. Bankens företrädare har också, i gemensamma samtal med forskargruppen, bidragit i analys av resultaten så som de presenterats i bl.a. två rapporter som tillställts banken. Såväl fackliga företrädare som ledande befattningshavare har deltagit i dessa samtal. Samverkan har bidragit till projektets stabilitet och konstruktiva inriktning. Vi vill i forskargruppen rikta ett stort tack till bankens representanter för gott samarbete. Vi vill också framföra vårt varma tack till alla de personer på de lokala bankkontoren som har gett oss av sin tid för både intervjuer och samtal i övrigt och som visat stort intresse för de frågor vi har tagit upp.

Stockholm i november 2006

Författarna

Innehållsförteckning

Inledning	5
Rapportens innehåll	5
Bakgrund	6
Nya förutsättningar i arbetslivet	6
<i>Decentralisering</i>	6
<i>Vinna-vinna</i>	7
Företagskultur på banken	7
<i>Decentralisering och styrningsprinciper</i>	7
<i>Företagsvinna</i>	9
<i>Medarbetarvinna</i>	10
Metod	12
Syfte, frågeställningar och forskningsdesign	12
Genomförande, urval och intervjumetod	12
Resultatredovisning 1: Om organisationen	16
En bank med ideologisk grund	16
En decentraliserad organisation?	17
<i>Röster om centralisering</i>	18
<i>Röster om decentralisering</i>	20
<i>Kostnadsmedvetenhet</i>	21
Resultatredovisning 2: Livet på kontoret	23
Kundfokus	23
Kontorens relationer till regional och central nivå	24
Kontoret som eget litet företag	26
<i>Personalfrågor</i>	26
<i>Kampanjer</i>	27
Sammanhållning eller konkurrens?	28
<i>Sammanhållning och lyhördhet</i>	28
<i>Konkurrens utåt och inåt</i>	29
Resultatredovisning 3: Människorna i banken	31
När jobbet är kul då går affärerna bra	31
Ledarskap	32
<i>Att vara chef</i>	33
<i>Att ha chef</i>	35
Medarbetarskap	37
<i>Arbetsuppgifterna</i>	38
<i>Hälsan</i>	40
<i>Arbetsvillkoren</i>	41
<i>Arbetsbelastningen</i>	42
<i>Utvecklingsmöjligheter och påverkan</i>	46

Sammanfattning och diskussion	48
Rörlighet och stabilitet	48
<i>Kultur som ledstång eller som boja</i>	48
Stärkande och tärande processer	49
Svar på frågeställningarna	50
<i>Några nya frågetecken</i>	52
Sammanfattning	55
Referenser	55

Inledning

För några år sedan stötte vi i forskargruppen OLAV på representanter för Svenska Handelsbanken. Och blev nyfikna. Här hade vi en organisation som bevisligen var framgångsrik, lönsammast av alla svenska storbanker. Den bottnade ideologiskt i en humanistiskt präglad människosyn som, enligt bankföreträdarna, genomsyrat organisationen sedan början av 1970-talet. Den hade gjort sig av med budgetering och marknadsföring, ingen hade blivit uppsagd på decennier på grund av nedskärningar eller arbetsbrist. Devisen var decentralisering med tillit till varje medarbetares förmåga att ta ansvar för sitt arbete och kontakterna med kunderna. Att lägga kreditbesluten nära kunderna antogs bidra till säkrare kreditgivning. Vi frågade oss: Hur gör de? Hur tänker de? Hur är det att arbeta i banken? Går det att förena lönsamhet med ett gott arbete för de anställda? Är det tom retorik eller finns det en verklighet bakom de vackra orden? Med dessa frågor gav vi oss ut på tolv lokalkontor, observerade, lyssnade och intervjuade under några dagar. Sammanlagt intervjuades 65 personer, såväl chefer som medarbetare. Avsikten var att belysa hur en organisation kan sträva mot hållbarhet för såväl verksamhet som medarbetare genom en decentraliserad verksamhet. Med andra ord, hur ser de intervjuade på sin arbetsplats ur ett ”vinna-vinna” perspektiv? I vilken mån uppfattar intervjupersonerna att banken är decentraliserad vad gäller verksamheten och hur den utförs? Vad främjar och hindrar en god hållbarhet för såväl verksamhet som personal? Är det så att det går bra för Handelsbanken samtidigt som personalen också mår bra och utvecklas? Och vad är viktigt för att uppnå en sådan vinna-vinna situation? Detta var en för banken levande problematik som både vi forskare och representanter för banken ansåg intressant att belysa.

Rapportens innehåll

Rapporten inleds med en bakgrundsbeskrivning där begrepp såsom decentraliserad organisation, hållbarhet och vinna-vinna presenteras och diskuteras. Här ges också en bakgrund till dessa företeelser på just Handelsbanken, samt redogörs för kännetecknen på dess företagskultur. Därefter redogörs kort för syfte, frågeställningar och forskningsdesign. Den mest omfattande delen av rapporten är en empirinära resultatredovisning där intervjupersonernas resonemang kring undersökningens frågeställningar lyfts fram, de som handlar om vinna-vinna respektive om decentralisering. Först tar vi här upp uppfattningar om organisationen som helhet, avseende företagskulturen och två av dess mest typiska drag: decentralisering och kostnadsmedvetenhet. I det därpå följande avsnittet presenteras intervjupersonernas tankar om förhållanden på det egna kontoret och de viktiga relationer man har där, exempelvis till sina kunder och till regionbanken, den del av bankens organisation som man på lokalkontoren har mest samarbete med. Därefter handlar det om de intervjuades syn på sin egen arbetssituation avseende sådant som ledarskap och medarbetarskap, hälsa och arbetsvillkor. I alla dessa tre resultatredovisande delar förekommer båda de nämnda frågeställningarna beroende på att dessa i intervjupersonernas resonemang ofta är sammantvinnade. Rapporten avslutas med ett sammanfattande avsnitt där en diskussion förs om hur resultaten av undersökningen kan förstås.

Bakgrund

Forskargruppen OLAV (Organisering och Lärande i ArbetsVardagen) bildades av forskare på Arbetslivsinstitutet som var intresserade av att studera decentraliserade och hållbara verksamheter. Med hållbara menar vi att verksamheterna klarar sig bra i konkurrensen samtidigt som personalen mår bra och utvecklas och att det dessutom finns en ambition att långsiktigt fortvara i denna vinna-vinna position. OLAVprojektet avser att explorativt belysa hur en organisation kan sträva mot hållbarhet, för såväl företag som medarbetare genom decentraliserade verksamhetsformer. För att uppfylla syftet används två övergripande frågeställningar kring hållbara arbetssystem (Docherty, Forslin & Shani 2002), en om decentralisering versus centralisering och en om företagsvinna kontra medarbetarvinna.

Nya förutsättningar i arbetslivet

Forskningsprojektets syfte och forskningsfrågor har sin allmänna bakgrund i de övergripande strukturförändringar i samhället som följt av globalisering, ny teknik och ökad flexibilisering av arbetsorganisationer och produktionsprocesser (Castells 1996, Kotter 1996, Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg 2006). Den industriella massproduktionens värderingar, vilka kan ses som relaterade till en protestantisk arbetsetik, understryker vikten av punktlighet, disciplin och lydnad (Furnham 1990). Individens arbete styrs då av yttre, relativt fasta regler och normer. I takt med globaliseringen av ekonomin och utvecklingen inom informationsteknologin uppstod en otillräcklighet i de traditionella sätten att organisera arbetet. Mer organiska och flexibla lösningar började framträda för att kunna hantera en mer komplex situation. Dessa flexibla former för arbetets organisering och utförande kan också ses som uttryck för nya normer och värderingar.

En central aspekt av dessa mer organiska och flexibla sätt att organisera arbete på, är att en yttre reglering tycks övergå i krav på en högre grad av inre reglering av arbetet hos individen. Hand i hand med detta kan också ses ett skifte i värderingar, från prioritering av trygghet, säkerhet och materiella belöningar (materialistiska värderingar) till prioritering av inre värden såsom sociala, självförverkligande och altruistiska ideal (postmaterialistiska värderingar) (Inglehart 1990, 1997). Denna utveckling kan avläsas i ökad betoning av personlig utveckling i arbetet i flera europeiska länder, inklusive Sverige (Zanders 1994, Hagström & Kjellberg 2005). De inre värderingarna tjänar som vägledande referensram utifrån vilken individen mer självständigt än tidigare kan agera, utan yttre detaljreglering. En sådan kompetens framstår som en viktig förutsättning för att kunna hantera decentraliserade arbetsformer. Dessa förutsätter att yttre detaljreglering, såsom direktiv och arbetsordningar, i viktiga avseenden kan ersättas av individers och grupperns självständiga handlande, på operativ nivå.

Decentralisering

Sverige är ett av de länder som har en hög grad av decentralisering i arbetslivet. Här finns tradition av delaktighet och även en skola som uppmuntrar eleverna att ta eget ansvar för sin kunskapsinhämtning. I Sverige är arbetsorganisatoriska lösningar med självstyrande team, grupper och medarbetare vanliga inslag (se t.ex. Sisson 2000, Benders, Huijgen, Pekruhl & O'Kelly 1999). Decentraliserade arbetsformer kräver hög grad av självständighet på den operativa nivån och väl utvecklad handlingskompetens, individuellt och kollektivt. Eftersom Sverige är ledande när det gäller decentraliserade organisationer kan vi inte räkna med att importera organisatoriska modeller och verktyg för att bättre förstå, styra och stödja sådana organisationer och deras förändringsprocesser. Det är därmed speciellt viktigt att svensk

arbetslivsforskning studerar decentraliserade organisationer som kan antas vara förhållandevis väl fungerande.

Decentraliserade arbetsorganisationer och arbetsformer kan ses som ett sätt att hantera en ökad komplexitet i omvärlden, med en ökad förmåga till flexibelt samspel med såväl kunder som leverantörer och andra avnämare och intressenter. Detta kan antas vara en betingelse för en organisations överlevnads- och konkurrenskraft i det postindustriella samhället. En central fråga blir då om och hur organisationens medarbetare har kompetens till självständigt handlande och beslutsfattande, som en ersättning för centrala direktiv och yttre styrning. Det finns dessutom goda skäl att anta att framgångsrika arbetsformer inte handlar om ett val mellan decentralisering eller centralisering, utan snarare om en optimal dynamik däremellan.

Vinna-vinna

Med vinna-vinna avses här att verksamheten är hållbar, dvs har en långsiktigt god utveckling för både företaget och dess anställda. Att företaget förmår att anpassa sig och vara innovativt nog att ha en god duglighet och hög konkurrenskraft även om marknaden förändras. Och att medarbetarna har balans mellan krav och resurser så att de behåller hälsan och utvecklas. Det är ingen ovanlig tanke att det finns ett positivt samband mellan företagets vinst och bra arbetsmiljö (se t.ex. Berlin 2002, 2005)

Man kan tänka sig en verksamhet med kortsiktighet i vinna-vinna förhållandet, som snabbt tar ut hög vinst för både verksamhet och anställda, men som förbrukar resurser och leder till konkurs och ohälsa på sikt. Medarbetare i decentraliserade organisationer riskerar till exempel att vara alltför ambitiösa när de definierar sina arbetsuppgifter i förhållande till de resurser de har tillgång till, vilket kan orsaka problem för både konkurrenskraft och hälsa. Ett långsiktigt vinna-vinna förhållande är effekten av hållbara arbetssystem. I begreppet hållbara arbetssystem finns just en långsiktighet, med fokus på resurser (Moldaschl 2002). Ett hållbart arbetssystem möter dagens krav utan att sätta framtidens resurser på spel och förmår att återskapa de resurser verksamheten behöver över tid. Processerna är regenererande och stärkande snarare än tärande. Jämfört med begrepp som "det goda arbetet" har begreppet "hållbara arbetssystem" ett helhetsperspektiv och ger därmed möjlighet till en mer komplex verklighetsbeskrivning (Docherty, Forslin & Shani 2002). Det ligger större tonvikt på systemets dynamik, till exempel dess förmåga att anpassa sig till omgivningen, att återskapa resurser och att utveckla strukturer (Svensson, Randle, Eklund & Aronsson, under arbete).

Företagskultur på banken

Nedan beskrivs några kännetecken för Handelsbanken som organisation, så som den framstår i studien. Först några ord om decentralisering, därefter om styrningsprinciper och slutligen om vinna-läget för såväl företag som medarbetare.

Decentralisering och styrningsprinciper

Handelsbanken är känd för sin decentraliserade organisation. Jan Wallander, bankens VD under åren 1970-1991, hade stor inverkan på bankens nyorientering i början av 1970-talet. Han skriver:

Det grundläggande problem man ställs inför när man ska organisera ett företag eller en samhällelig verksamhet är hur man ska förmå ett antal människor att på ett harmoniskt sätt samverka med varandra och sträva mot det uppsatta målet och göra det med glädje, engagemang och till och med entusiasm. Ju bättre man lyckas i detta avseende, desto bättre blir resultatet. (Wallander 2002:12)

Slutsatser som Wallander drar är att människor, förutom materiella behov, också har behov av att få känna gemenskap, få uppmuntran, bli sedda, kunna utvecklas, få ta initiativ och ansvar. Wallander (2002) framhåller att organisationskulturen och graden av beslutanderätt i organisationens olika delar är av avgörande betydelse eftersom drivkrafterna bakom människors handlande innefattar behov av identitet och mening. Han menar att "vissa grundläggande drag bör utmärka en organisation där man vill nå en hög grad av behovstillfredsställelse" (ibid:25). De primära enheterna (kontoren) ska vara små och beslutanderätt och ansvar bör decentraliseras, för att kunna uppnå de nämnda mänskliga behoven. Detta för att uppnå "ett så bra ekonomiskt resultat som möjligt" (ibid:26).

Företagskulturen i Handelsbanken är sedan Wallanders tid avsedd att utgöra vägledning och på så sätt styra medarbetarna, såväl på den operativa kontorsnivån som på den regionala nivån. Kulturen vilar på en decentraliserad arbetsorganisation, som vi sett ovan, som baseras på följande styrningsprinciper och antaganden (källa: företrädare för banken samt Wallander 2002):

1) *Avsaknad av central styrning via budgetering.* Budgetering avskaffades i början av 1970-talet, vilket minskade den centrala styrningen av lokalkontoren. Detta innebar att Handelsbanken profilerade sig gentemot andra banker.

2) En *humanistisk människosyn* där människan ses som (potentiellt) aktiv, ansvarstagande och utvecklingsinriktad, enligt det resonemang som redovisats ovan.

3) *Målstyrning.* Som följd av människosynen ses individen som kapabel att till väsentlig del själv styra sitt handlande. I avsaknad av central styrning har individen då behov av begripliga, möjliga och meningsfulla mål. Wallander (2002) framhåller här en komplikation mellan kort- och långsiktiga mål: "Det som är bra på kort sikt är inte alltid bra på lång sikt och vice versa. Det kan också t.ex. vara så att om målet är att öka försäljningsvolymen kan man efter en tid finna att man visserligen lyckats nå detta mål men samtidigt skaffat sig kunder som ger upphov till förluster" (ibid:19).

4) *Rimlig materiell ersättning och materiell trygghet* avser att lönen ses som rimlig i förhållande till arbetsinsatsen. Den ska också göra det möjligt att upprätthålla en skälig levnadsstandard och dessutom uppfattas som rättvis jämfört med andras löner. Systemet med Oktogonen¹ visar på de ekonomiska ersättningarnas roll för kulturens produktion och reproduktion, som samtidigt ger incitament att prestera väl.

5) *Balans mellan harmoniska relationer och självförverkligande.* Wallander skriver: "Å ena sidan har vi alltså ett primärt behov av harmoniska relationer till de andra i gruppen och å den andra en strävan till självförverkligande, som kan kollidera med detta." (ibid:21). Wallander pekar på att detta innebär en potentiell konfliktkälla men går inte närmare in på dynamiken mellan de motsatta strävandena.

6) *Ett styrsystem för att kontinuerligt korrigera för tendenser till centralisering.* Wallander (2002) framhåller att verklig decentralisering tar tid att genomföra och att ett sådant arbetssätt

¹ Alla anställda i banken omfattas, på lika villkor, av resultatandelssystemet Oktogonen, vilket innebär att en summa betalas ut vid pensioneringen. Hur mycket den enskilde tjänstemannen får varierar beroende på anställningstid och vilken vinstavsättning som gjorts under den tiden. Det är förhållandevis stora summor som anställda kan se fram emot om de har arbetat länge i banken eftersom banken länge har haft en god vinstutveckling.

kräver ett nytt styrsystem: "Det var vidare så att det inte bara krävs ett klart och fast beslut, utan man måste också hela tiden hålla uppe trycket. Att decentralisera är som att dra ut ett gummiband. Det gäller att ha ett säkert grepp om ändarna, annars kan bandet lätt snäppa tillbaka och man får börja om från början." (ibid:36) och "I alla företag finns det starka krafter som drar i centraliserande riktning. Det är som med vatten som så lätt och oemotståndligt tränger in om man inte noggrant håller det ute." (ibid:37). Omställningen till en decentraliserad organisation innebar, menar Wallander, en för många smärtsam förändring av statushierarkin för dem som arbetade över kontorsnivån eftersom kontoren blev bas för allas karriärväg. De nya nivåerna blev kontoren, regionbankerna och det centrala huvudkontoret. Strävan är än i dag att så långt möjligt fatta beslut om krediter, arbetsuppgifter, befordringsmöjligheter och lön på kontorsnivå.

Sammantaget speglar dessa punkter en normativ människosyn som ser individen som potentiellt aktiv, ansvarig och kapabel att utnyttja det ökade handlingsutrymme som det på 1970-talet införda systemet medförde. Men denna människosyn och dessa ökade handlingsmöjligheter på operativ nivå antas inte i sig självklart generera ett konkurrenskraftigt system. Ett sådant förutsätter också anställningstrygghet och ekonomiska och konkurrensinriktade drivkrafter hos personalen. De ekonomiska drivkrafterna sett ur medarbetarnas direkta egenintresse gynnas av pensionssystemet Oktogonen. De konkurrensinriktade drivkrafterna gynnas av systemet att ständigt konkurrera med andra kontor och banker genom konkreta, kontinuerliga jämförelser avseende lönsamheten.

Styrsystem som antogs hålla kvar tyngdpunkten på kontorsnivån var att alla rörelsedrivande enheter skulle ha tillgång till sådana uppgifter som finns i en vanlig resultat- och balansräkning. Dessutom att, som berörts, kunna göra jämförelser avseende kvoten mellan kostnader och intäkter och därigenom erhålla en god bild av olika kontors lönsamhetsnivå. "Trycket minskar aldrig eftersom målet hela tiden rör sig bortåt" (ibid:62). Wallander skriver också: "En grundläggande princip är att olika resultatställen endast ska gottgöras intäkter och belastas med kostnader för sådant som de själva kan kontrollera och påverka, direkt eller indirekt." (ibid:63).

Ett styrinstrument på kontorsnivå är det s.k. Hjulet, vilket innebär en årlig verksamhetsplanering där avsikten är att alla medarbetare ska involveras i processen. Kontorets planering ska därmed också utgöra underlag för medarbetarnas individuella handlingsplan på lång och kort sikt. Ett verktyg för detta är de årligen återkommande s.k. plussamtalen, dvs. utvecklingssamtal mellan chef och varje medarbetare.

Företagsvinna

Att Handelsbanken (SHB) länge varit en av Sveriges mest lönsamma banker är ett faktum, "företagsvinna" är förhållandevis lätt att konstatera. Det finns flera olika mått på bankers framgång. De vanligaste jämförelsetal som brukar förekomma är kostnadsnivån i förhållande till intäkterna² och intjäningsförmågan.³ Vad gäller *K/I-talet* så har SHB legat åtskilligt under de andra svenska storbankerna, till och med 10 procentenheter under Föreningssparbanken (FSB) som varit näst bäst under senare år. För år 2005 redovisade SHB fortsättningsvis lägst K/I-tal.⁴ Vad gäller *räntabilitet på eget kapital* har FSB under de senaste åren legat i topp medan de tre övriga bankerna ligger relativt lika. SHB har ökat sin räntabilitet för 2005 till

² Det så kallade K/I-talet, ju lägre K/I-tal - desto större lönsamhet.

³ Räntabiliteten på eget kapital.

⁴ SHB 41,5% (42,8%); SEB 65% (65%); Nordea 56% (60%); FSB 52% (55%). Siffrorna inom parentes anger talen för 2004. Källa: respektive företags årsredovisning.

18% (2004: 16,8%), även de andra bankerna redovisar förbättrade räntabilitetstal. Enligt de traditionella lönsamhetsmåten har SHB således placerat sig väl under en längre tid men skillnaderna minskar och SHB befinner sig i en hårdnande konkurrenssituation.

Ett annat lönsamhetsmått är rörelsemarginalen, dvs. hur stor vinst man genererar i förhållande till sina intäkter. Om man jämför storbankerna för år 2005 enligt detta mått så ligger SHB i topp med 59%.⁵ Vad gäller utdelningen 2005 så delade SHB ut 7,0 kr/aktie.⁶

För att ytterligare belysa företagsvinna finns det andra aspekter än ekonomiska som är viktiga att beakta för att kunna bedöma om företaget skall kunna vara långsiktigt framgångsrikt. En viktig sådan är hur banken kan behålla sina kunder. Svenskt Kvalitetsindex har jämfört kundnöjdheten på privatmarknaden hos de fyra storbankerna i Sverige under ett antal år. SHB har under flera år toppat denna mätning.⁷ När det gäller företagskunder har SHB legat i ledningen samtliga år bland storbankerna (några gånger tillsammans med någon av de andra), och SHB bibehåller tätpositionen även där, men avståndet till övriga banker blir allt mindre.⁸

Det finns även andra alternativa mått som kan tänkas mäta företagsvinna. Ett sådant är hur attraktiv banken är bland högskolestuderande, för framtida rekrytering. Det gäller ju att säkerställa personalens höga kompetens i framtiden. I en årlig undersökning som mäter hur attraktiva olika företag är som potentiella arbetsgivare för unga civilekonomer har SHB gått om SEB och ligger i 2005 års undersökning bäst till av bankerna, och på plats 6 i konkurrens med alla svenska företag.⁹

Medarbetarvinna

Enligt Finansförbundets arbetsmiljöundersökning från 2004 förefaller Handelsbanken ligga rätt bra till vad gäller de anställdas uppfattning om sina arbetsförhållanden i jämförelse med anställdas uppfattningar i andra storbanker. Bland annat kan man dra följande slutsatser kring företeelser som är betydelsefulla för vinna-vinna förhållandet mellan företag och anställd från denna undersökning:

- Det finns ingen större skillnad mellan SHB och övriga storbanker när det gäller uppfattning om kvaliteten på ledarskapet, förutom att SHB är högre rankad vad gäller påståendet: "Min arbetsgivare behandlar mig med respekt".
- Delaktigheten upplevs av de anställda som bättre på SHB än på övriga banker i genomsnitt, samma sak gäller den information de får.
- Den upplevda arbetsbelastningen är något mindre, eller lika, i SHB jämfört med övriga storbanker i genomsnitt, förutom en något större andel på SHB som angett att "För få ska göra för mycket arbete".
- Arbetstillfredsställelsen anges som högre bland Handelsbankens anställda än hos anställda i de övriga storbankerna i genomsnitt. Särskilt märks här en hög andel som rankat påståendet "Jag har intressanta och stimulerande arbetsuppgifter" högt.
- Undersökningen visar ingen skillnad mellan SHB och de övriga storbankerna när det gäller hur nöjd man är med samarbetet på arbetsplatsen.

⁵ SEB 33%, FSB 51%, Nordea 46%. Källa: Dagens Industri, Bankernas bokslut 2005.

⁶ SEB 4,8 kr, FSB 7,5 kr, Nordea 3,3 kr, per aktie.

⁷ Där SHB för 2005 får talet 72,7 att jämföras mot de tre övriga: SEB 68,4, FSB 69,2 och Nordea 67,4.

⁸ Avståndet till de övriga storbankerna ligger på 1,5 enheter.

⁹ SHB 6:e, SEB 11:e, FSB 16:e, Nordea 27:e plats. Källa: Young Professional Survey 2005. 2379 unga civilekonomer ingår i undersökningen.

- Upplevelsen av anställningstrygghet är påtagligt större på SHB än på de övriga storbankerna.

Med andra ord, enligt dessa mätningar verkar Handelsbanken vara bland de bästa både vad gäller företagets konkurrenskraft och medarbetarnas välbefinnande, i jämförelse med Sveriges övriga motsvarande banker. Den förefaller erbjuda förutsättningar för både rörlighet och stabilitet genom att kombinera trygghet, välbefinnande och handlingsutrymme för medarbetarna med en målmedveten ambition att bedriva en konkurrenskraftig affärsverksamhet. Sammanfattningsvis kan vi alltså konstatera att på en övergripande nivå ser banken ut att vara en uthållig vinna-vinna-organisation.

Metod

Nedan ges en kortfattad beskrivning av syftet med rapporten, de frågeställningar som behandlas, forskningens design samt beskrivning av hur studien genomfördes.

Syfte, frågeställningar och forskningsdesign

Syftet med föreliggande rapport är att, mot den beskrivna bakgrunden, belysa hur anställda vid bankens kontor ser på sin arbetsplats och arbetsorganisation ifråga om medarbetarvinna och företagsvinna, enligt ovan, och ifråga om decentralisering. De två övergripande frågeställningarna är:

- Vilka möjligheter ser de anställda att förena god lönsamhet med goda förhållanden för personalen på banken och föreligger det en sådan vinna-vinna situation idag?
- I vilken mån och på vilket sätt uppfattar de anställda att det föreligger decentralisering på banken?

Avsikten har inte varit att redovisa personalens uppfattningar som kvantitativ tendens. Ambitionen var snarare att i frågor och följdfrågor förtydliga de intervjuades svar och fånga upp kvaliteter och trådar i deras resonemang som framstod som intressanta. Den föreliggande belysningen kan ses som ett första explorativt steg med avsikt att fånga upp en nyanserad konstellation av förhållanden och föreställningar, som förekommer på kontornivå på banken. Intervjustudien gav, kompletterad med observationer på bankens kontor i samband med intervjuerna, de medverkande forskarna ett slags kontextrelaterad kulturkunskap om bankarbetets villkor i vardagsarbetet.

Det sätt som forskningsarbetet har planerats har inneburit att stegvis utveckla forskningsfrågorna i ljuset av nya empiriska rön, vilket innebär att forskningsprocessen har haft en ”abduktiv” karaktär (Hagström & Hanson under bearbetning, Alvesson & Sköldberg 1994). Ambitionen har varit att belysa frågeställningar om decentralisering och hållbara arbetssystem på ett relativt öppet sätt. Denna strävan efter öppenhet gjorde att fallstudien framstod som lämplig forskningsdesign. En fallstudie är en empirisk undersökning av samtida fenomen ”within its real-life context” (Yin 1989:23) när gränserna mellan fenomenet och kontexten inte är uppenbara. Banken utgör det naturliga sammanhanget medan kärnföreteelsen är decentraliserade och hållbara arbetssystem, det vi kallar för ett vinna-vinna förhållande.

Bryman (1997) framhåller att i fallstudier undersöks som regel många olika individer och aktiviteter varför skillnaden jämfört med slumpmässiga surveyurval inte blir så stora som man först kan tro, speciellt med tanke på att man i sådana ofta gör urval på lokal snarare än nationell nivå. Dessutom gäller generaliseringarna, avseende teoretiska påståenden, inte primärt populationer utan hur de slutsatser forskningen leder fram till går att integrera i ett konsistent teoretiskt sammanhang.

Genomförande, urval och intervjumetod

Utifrån avsikten att studera förändringsprocesser som strävar mot ökad hållbarhet för såväl verksamhet som medarbetare sökte vi kunskap om vad som utmärker denna kärnföreteelse. Nedanstående kriterier avgränsade vårt urval till verksamheter med en uttalad ambition att

sträva efter hållbarhet (s.k. vinna-vinna situation). Det var viktigt att högsta ledningen var engagerad i att företaget var hållbart, d.v.s. både ökad konkurrenskraft för företaget och utvecklande och hälsosamt arbete för de anställda. Deras syn på målet för verksamheten skulle med andra ord ligga i linje med vår definition av ökad hållbarhet. Den väg företaget valde att gå mot ökad hållbarhet skulle inte heller verka orimlig utifrån aktuellt kunskapsläge om vad som är goda processer i organisationsförändring. Dessutom eftersträvades att göra studien vid ett privatägt företag eftersom det där kan antas vara lättare än inom offentlig verksamhet att definiera konkurrenskraft och göra internationella jämförelser. Detta är dessutom en typ av verksamhet och organisationsform (privat tjänsteverksamhet) där många kan antas komma att arbeta, inom den närmaste framtiden.

Valet av Svenska Handelsbanken överensstämmer med dessa kriterier i så måtto att det är ett privatägt företag som satsat målmedvetet under längre tid på en omfattande decentralisering vilket kan betraktas som en ambition och inriktning för hållbarhet. Vi antog att personalens hälsa, lärande och utveckling gynnades av det relativt stora handlingsutrymme decentraliseringen medfört (den ena vinnasidan) och att företaget samtidigt visat sig tydligt konkurrenskraftigt i sin bransch/marknad (den andra vinnasidan).

Urvalet av de kontor som ingick i studien gjordes i samarbete mellan forskarna och bankens företrädare i samlingsgruppen under våren och hösten 2004. Två regioner valdes ut, en storstadsregion och en glesbygdsregion. Inom varje region valdes tre kontor som hade god lönsamhet och tre kontor med mindre god lönsamhet. En spridning vad gäller olika kundgrupper eftersträvades; kontor med alla kundgrupper samt kontor med tyngdpunkt på privatkunder respektive företagskunder. Sammanlagt ingår 12 kontor i studien, sex i varje region. Urval av intervjupersoner på varje kontor gjordes av forskarna i samverkan med företrädare för respektive kontor, oftast kontorschef eller ställföreträdande kontorschef.

Urvalet av kontor baserades på tanken att nå en viss bredd och variation beträffande kontorens arbetssätt mot kunder utifrån t.ex. tydligt olika lokala förhållanden och på basis av konkurrenskraft i termer av lönsamhet. Denna ansats antogs öka möjligheterna att få tillgång till fler nyanser och infallsvinklar ifråga om personalens uppfattningar än vad som vore möjligt med ett mer ensidigt urval i de berörda avseendena. Detta var väsentligt med tanke på det explorativa syftet att få tillgång till nyanserad och bred information. Samtidigt erbjuder urvalet en potentiell möjlighet att göra jämförande analyser utifrån lönsamhet och region, så att säga, inom ramen för fallstudien. Sådana jämförelser har dock inte gjorts i denna första rapportering.

Sammanlagt genomfördes på de 12 kontoren 65 individuella intervjuer under sen höst 2004 och tidig vår 2005. På ett kontor gjordes fyra intervjuer, på sex kontor gjordes fem intervjuer, på fyra kontor gjordes sex intervjuer och på ett kontor gjordes sju intervjuer. Sammanlagt intervjuades 38 kvinnor och 27 män. Av dem som intervjuades var 12 kontorschefer (KC), fyra ställföreträdande kontorschefer, 22 personer var huvudsakligen privatrådgivare, 13 personer var huvudsakligen företagsrådgivare, sju personer arbetade huvudsakligen med kundtjänst i kassafunktionen, sex personer arbetade huvudsakligen med placeringsrådgivning, samt en person huvudsakligen med administration, se Tabell 1.

Tabell 1. Intervjupersonernas fördelning på olika arbetsinriktningar.

KC	Stftr KC	Privat	Företag	Kassa	Placering	Adm
12	4	22	13	7	6	1

Intervjupersonerna utgörs sålunda av såväl chefer som medarbetare med olika inriktningar. Från varje kontor finns en blandning av olika arbetsinriktningar företrädda bland intervjupersonerna. Samtliga kontorschefer ingår i undersökningen, på samtliga kontor är privatrådgivare intervjuade, på alla kontor utom två är företagsrådgivare intervjuade. Varje forskare har ansvarat för insamlingen av det empiriska materialet på ett storstadskontor och ett glesbygdskontor.

Flera typer av data har använts i studien, såsom observationer, intervjudata samt kontinuerliga samtal i samlingsgruppen. Under hela arbetets gång har forskargruppen och företrädare för banken träffats i denna grupp för avstämning, gemensam planering och kunskapsutbyte samt för att stärka validitet och ge generaliseringsmöjligheter. De första kontakterna togs under våren 2003 och projektet formaliserades under hösten 2003. Dessutom har forskningsarbetet haft en karaktär av teamforskning eftersom forskargruppen tillsammans studerat fallet, vilket har bidragit till en fördjupad kritisk granskning forskarna emellan i arbetets olika steg.

Rapporten belyser som sagt två frågeställningar som togs upp i samtliga intervjuer. Den första frågeställningen handlar om hur chefer och medarbetare ser på bankens goda resultat ställt i relation till deras egen arbetsvardag. Är arbetet tärande eller återskapande ur medarbetares och kontorschefers perspektiv? Hur och varför kan ett vinna-vinna förhållande uppstå, vidmakthållas och förändras, i en organisation som eftersträvar decentraliserade arbetsformer? Den fråga i intervjuguiden som avsåg detta vinna-vinna förhållande var utformad på följande sätt:

Vi vill i forskargruppen få ett grepp om och hur SHB kan förena en god vinst med goda förhållanden och hälsa för personalen.

- Vad tycker du är viktigt för att det ska vara bra för både banken och er anställda samtidigt? (Bra för banken = lönsamhet och framgång, bra för anställda = friska och utvecklas)
- Tycker du att kontoret lyckas med det?
Kan du precisera på vilket sätt det är bra/dåligt för er på kontoret och för dig?
- Hur mår du själv?
- Hur känner du dig när du går till arbetet?
- Kan du själv påverka din arbetssituation i den riktning du vill?
Ge exempel!

Det andra frågeområdet, den om decentralisering, avsåg att fånga upp intervjupersonernas tankar kring dynamiken mellan krafter inom banken som antingen drar mot centralisering eller decentralisering av verksamheten. Hur är det möjligt att ha en så stabil och gemensam kultur, t.ex. att alla på kontoren verkar veta vad en "handelsbankare" är, och samtidigt vara så lokalt orienterad och med uttalade ambitioner till en hög grad av decentralisering avseende beslutsfattandet, (t.ex. avseende kreditgivning, lönesättning, räntesättning, affärsinriktning). Intervjuguidens frågor angående detta var utformade på följande sätt:

Bankens ledning har ju sedan Wallander strävat efter att verksamheten ska vara decentraliserad. Samtidigt påpekar både han och andra att det är svårt att åstadkomma och få varaktighet i. T.ex. har han skrivit så här: *Det ... krävs inte bara ... ett klart och fast beslut, utan man måste hela tiden hålla uppe trycket. Att decentralisera är som att dra ut ett gummiband. Det gäller att ha ett säkert grepp om ändarna, annars kan bandet lätt snäppa tillbaka...* (Wallander, 2002:36)

- Hur ser du på detta?
- Kan du ge exempel på när det drar iväg åt ena eller andra hållet?

Medarbetare och chefer visade intresse för båda dessa frågor, nyanserade och genomtänkta svar gavs oavsett position och erfarenhet.

Samtliga intervjuer är inspelade och transkriberade. Bearbetningen av intervjumaterialet har gått till så att varje forskare har gjort ett koncentrat för var och en av sina intervjupersoner avseende respektive frågeställning. Något eller några relevanta citat rörande varje fråga, från varje intervjuperson, plockades också ut. Med detta som underlag gjordes en tematisering. Denna tematisering innebär att svaren på frågorna om vinna-vinna förhållandet samt decentralisering nära följer intervjupersonernas utsagor och synsätt som är vanliga i materialet lyfts fram. Citat från intervjuerna är medtagna som illustration. Varje intervjuperson har getts ett fingerat namn som återkommer vid varje citat. Citaten är språkligt korrigerade samt i viss mån koncentrerade, för att bli mer lättlästa. Kommentarer inom hakparentes [] i citaten är forskarnas förklaringar när sådana bedömts behövliga för att förstå sammanhanget. De flesta vinklingar som förekommer avseende de båda frågeställningarna är medtagna och tendenser, den riktning som finns i materialet, lyfts fram. Däremot anges inte några exakta kvantifieringar av hur många och vilka som har uttryckt en viss uppfattning. Att det är anställda på kontor som har intervjuats innebär givetvis att frågeställningarna här belyses ur just ett kontorsperspektiv. I banken finns såväl regionala (vilken benämns både som regionbank och regionkontor i texten) som centrala enheter, liksom dotterbolag, men några sådana ingår ej i undersökningen.

Resultatredovisning 1: Om organisationen

I detta första resultatredovisande avsnitt beskrivs förhållanden som gäller banken som helhet. Här redogörs först för intervjupersonernas uppfattningar om bankens grundläggande ideologi. Så följer ett avsnitt som behandlar strävan efter decentralisering och därefter ett om kostnadsmedvetenhet, något som ses som ett karaktäristiskt drag hos organisationen, av dess medarbetare.

En bank med ideologisk grund

Handelsbanksandan, med "Mål och Medel"¹⁰ som riktninggivande dokument, och med lång kontinuitet, har enligt intervjupersonerna betydelse för både lönsamheten och stoltheten i att tillhöra organisationen. Att ha ett så tydligt budskap, en grundfilosofi som genomsyrar verksamheten, leder till att medarbetarna känner sig lite speciella, att kunderna är trogna och därmed lönsamheten hög, menar flera intervjupersoner. När kontoret är banken blir man viktig som medarbetare, man får ansvar och man tar ansvar.

I och med att det finns en väldigt stark Handelsbanksanda som är på något sätt ingrodd, och i och med att det har gått så pass bra under de här åren, så är det en viss känsla och det kan ju göra att man blir lite hemmakär, hemmablind, och är kaxig på det sättet. (Christer)

Wallanders koncept, med ingredienser som Oktogonen, gott ledarskap samt feedback av resultat, gör att människor känner att de är delaktiga och kan påverka, menar flera. Även om den centrala styrningen av några ses som ett slags manipulation ger konceptet ändå en känsla av att jobba i ett eget företag. Till detta kommer en stolthet att tillhöra ett väl känt varumärke med lång tradition, menar en medarbetare. En annan poängterar att det är just kontinuiteten i organisationen som är det som avgör bankens lönsamhet. Och ytterligare en person säger:

VD:n för banken har hållit en fast linje för hur vi ska jobba. Och det har underlättat för medarbetarna att följa den här linjen. Det har gått i arv från VD till VD. Varje VD skriver om "Mål och medel". Och det är styrlinjen vi jobbar efter. Andra banker ändrar strategier ganska ofta. Här har vi haft en fast linje med den här decentraliserade organisationen under många år och vetat vad som gäller. (Anders)

I banken finns många värdebärare som har de grundläggande värderingarna i ryggraden: "Jag har alltid jobbat på Handelsbanken. Man präglas av en viss form av tänkande, det skulle vara helt orimligt att byta bank." (Fia)

En beståndsdel i företagskulturen är att den interna konkurrensen anses skapa en positiv dynamik samt att konceptet ställer krav på att varje medarbetare ska kunna så mycket mer än lån, t.ex. försäkringar och placeringar också. Någon påpekar att först kom centraliseringen på 60-talet, sedan kom Wallander och nu finns nästan inget huvudkontor längre. Allt sköts på kontoren, säger en medarbetare. En konsekvens av den centralt bestämda decentraliseringen innebär att alla kontor är likadana, alla kontorschefer har gått samma långa väg och fått samma interna skolning.

Det är väldigt få externa rekryteringar till chefsposterna, du är insmittad i kulturen, du har gått samma tråkiga gång hela tiden. Du känner igen dig, jag menar där på Handelsbanken i Luleå eller på

¹⁰ "Mål och Medel" är ett policydokument som revideras av varje ny VD och som varje anställd får ett eget exemplar av.

Handelsbanken i Lund, så känner du igen dig efter en liten stund, det är samma bank. Medan jag tror att många av våra konkurrenter skapar sig en helt annan, det varierar från ort till ort, plus att de bestämmer inte över sig själva på samma sätt, de får inte ta sanning och konsekvens. Vi får ju ta konsekvenserna av det vi gör. Går jag på Nordea eller går jag på Sparbanken så har jag alltid någon här uppe som bestämmer vad jag ska göra, och som också tar besluten åt mig och tar både ris och ros. (Åke)

En decentraliserad organisation?

Under denna rubrik redogörs för intervjupersonernas uppfattningar om och erfarenheter av dynamiken kring strävan efter decentralisering. De allra flesta hade egen erfarenhet av detta, ämnet var alltså inte främmande att tala om. Däremot gick uppfattningarna vitt isär. Medan somliga var mycket positiva till vad som i deras ögon var en mycket långt gången decentralisering, menade andra tvärtom att det var centralisering som egentligen rådde, trots retoriken i banken. Återigen andra pekade på decentralisering i vissa avseenden och centralisering i andra. Det fanns både uppskattning och kritik avseende båda riktningarna.

Decentraliseringen är ett kulturarv som det är viktigt att bygga vidare på och som till viss del har glömts bort, men som bör lyftas upp igen, menar flera. En medarbetare refererar till Wallanders, vid intervjun upplästa, metafor med gummibandet som hela tiden behöver hållas utsträckt för att inte återfalla i centralisering.

Gummibandet kan tänja sig litet grand. Vi har ju en fast kurs. Vi har ju haft relativt turbulent på personalsidan. Det gör att man tappar fart, fokus, och många som är väldigt nya på bankkontoret, att implementera tänket. Så det är kulturarvet som jag känner som väldigt viktigt att bygga vidare på för att behålla stretchen i gummibandet med, så att det inte släpper. Jag tycker det är en bra balansgång. (Brita)

Den decentraliserade organisationen innebär delaktighet och frihet under ansvar anser många. Frihet för individen och frihet för kontoret. Som enskild anställd har man möjlighet att välja vilken inriktning man vill arbeta med utifrån sitt eget intresse, särskilt på de lite större kontoren. Det decentraliserade ansvaret ger korta och snabba beslutsvägar som gynnar både kund och personal, med en hög grad av flexibilitet och effektivitet.

Du får ju väldigt mycket utrymme att göra lite vad du vill och besluten fattas ganska snabbt. Det behöver inte dras för alltför många andra avdelningar, det är effektivt för kunden och det är kul för en annan. Och fattar du fel beslut då har du bara dig själv att skylla, det är ett ganska stort ansvar men på ett positivt sätt. Ju större kontoren blir, ju mer indelat blir det i företagsgrupp och privatgrupp. Men du är ändå ganska fri inom din grupp. Och du kan till viss del välja ut kunder som du tror passar dig och det är lätt att flytta om inom gruppen. (Bertil)

Men det finns också andra synsätt, den som har en låg limit¹¹ kan uppleva sin kompetens ifrågasatt när man måste dra alla ärenden med sin chef och känner att man inte är betrodd. Det finns kritiska röster som menar att decentraliseringen är en falsk självbild och att "Mål och Medel" är en helig bibel – myter som måste hållas uppe fast verksamheten egentligen är toppstyrd. Att det är en självgod bank.

Det är inte så decentraliserat, det är ju lite det här att frihet under ansvar. Sen kan du snacka om att du manipulerar människor att gå ledarens väg. Du vet vad du ska göra och sen är frågan hur. Där tror jag utmaningen ligger för en kontorschef, det finns lite frihet men du måste ändå nå fram till ett resultat. Det han [Wallander] säger, visar att det inte är så fritt. (Kristina)

¹¹ Limit är den gräns för hur stor summa en enskild banktjänsteman har tillåtelse att låna ut utan att behöva förankra beslutet högre upp i organisationen.

Friheten kan ha en baksida, kontoren kanske inte alltid klarar det decentraliserade ansvaret. Någon säger att det finns både chefer och medarbetare som är på fel position. Någon annan att man centralt ifrån borde vara ute och lyssna lite mer på kontoren, fråga folk hur de upplever sin arbetssituation och hur de mår. I den decentraliserade organisationen är det chefen som förväntas upptäcka signalerna och gå vidare med de personalsociala frågor som man inte klarar på kontornivå, men det är inte alltid som kontorschefen har den förmågan. Chefen kan också själv vara problemet.

Röster om centralisering

Att det finns en central styrning och sammanhållande kraft i form av regelverk, redovisnings- och ekonomisystem, anses som viktigt, någon måste ju styra. Det behövs en nivå ovanför kontoren som håller samman banken mot gemensamma mål.

Det är klart att vi jobbar efter banken uppifrån. Vi har tryck uppifrån att så ska det vara och vi jobbar efter dem, det tycker jag att vi gör. Jag tycker inte att det är ett problem. Någon måste styra. Så är det. Alla kan inte styra åt olika håll för då blir det fel. Så jag tycker att Handelsbanken fungerar bra på det viset. (Mia)

Styrningen fungerar bra enligt flera intervjuade, ramarna är lika för alla. Det finns behov av att både se tendenser och styra verksamheten, det behövs grundläggande riktlinjer inom vilka man vet att man kan röra sig.

Det måste vara någon som ser tendenserna i banken. Vad du behöver, hur du ska styra verksamheten. Där kan inte vi sitta med siffermaterialet dagligen och titta på var vi har tappat eller var vi drar in pengarna någonstans, utan det måste ju finnas en enhet som gör det. Om inte vi skulle ha det ute på kontoren, men då skulle någon sitta dagligen och göra det och vi har tillräckligt med andra löpande uppgifter. (Christer)

Det påpekas också att det finns mycket regler som inte kommer från banken själv utan till exempel från Finansinspektionen. Inom banken anses kreditpolitiken vara centraliserad, det är viktigt med ett centralt kreditsystem, ju större kreditärenden – desto mer centraliserat. Andra centrala styrande förutsättningar är de meddelanden och nya instruktioner som kommer via intranätet. Vissa förändringspåbud för rutiner kan vara ansträngande först, men sedan ser man fördelarna, säger någon. Centrala system har en centraliserande effekt, det är mycket som måste rapporteras in centralt som en naturlig del av systemet. Som enskild tjänsteman saknar man ibland inflytande över exempelvis datasystemet.

Ja där har jag inget inflytande, det är inte så bra tycker jag för ibland så har man ju diskussioner med kunder som kan tycka att: "Hördu det här tycker vi inte alls är bra, skulle du kunna ändra om det här så att det skulle kunna bli smidigare för oss att sköta våra betalningar?" Eller vad det nu än är. Så känner ju jag mig mer eller mindre maktlös. Jag kan säga att: "Jag kan framföra ditt önskemål till vår betalningsavdelning." Och sedan så är det en process du vet som är så här lång, så att där känner man att man inte kan påverka nästan någonting. Man kan framföra ett förslag men var det förslaget hamnar, i vilken ordning, på de bitarna får man väl säga att det är väldigt begränsat. (Boel)

Centrala funktioner ses av vissa främst som stöd och bollplank, men också som en övervakande funktion genom uppföljningssystemet, det ger en trygghet att vara sedd: "Man vill ha den uppmärksamheten också" (Anna).

I vissa fall önskas mer av centraliserande åtgärder. Det finns önskemål om att specialister från centrala enheter bör kunna ha direkt kontakt med vissa (företags)kunder utan att behöva gå omvägen över kontoret. Bättre samordning på utskick och inköp, blanketter och mallar

efterfrågas, det anses ge effektivitetsvinster. Nu måste samma arbete göras på alla kontor, det behövs en bättre koordinering.

Det skulle spara tid om vi hade mer, alltså besluten kan ju fortfarande fattas ute på lokal nivå, men vissa centrala avdelningar som man kan få hjälp och stöd ifrån och som faktiskt fattar beslut, tror jag man skulle vilja ha då. För att jag tror att många känner att vi uppfinner hjulet flera gånger per dag. Om och om igen. Och man vet att alla kontor gör det här. (Pontus)

Frihet eller styrning kan hänföras till olika nivåer i banken. Det finns de som menar att det finns tillräcklig frihet inom kontoret, men inte uppåt, och därmed är vi över på kritiska synpunkter angående tendenser till centralisering. Det finns föreställningar om att banken är en i hög grad toppstyrd organisation, att styrningen går i en hierarkisk riktning, från VD till regionbankschef till kontorschef för att slutligen landa hos medarbetaren.

Det är oerhört styrt. Och så en sådan här sak att det VD:n har sagt det går till regionbankscheferna och så säger alla kontorschefer det till sin personal, och nu är det det som gäller. (Gun)

Det finns åsikter om att det är den ökande konkurrensen inom bankväsendet som leder till ökad centralisering inom banken.

Det känns som att det går emot att det centraliseras mer. Det tycker jag nog. Kommer mer idéer centralt ifrån. Och bakgrunden till det är ju att vi inte presterar tillräckligt. (Örjan)

Centralisering kan innebära en risk i det att man på lokal nivå inte ifrågasätter rådande villkor säger en person. Det uttrycks en irritation över att minsta beslut om inköp ska tas centralt. Resultatpress och olika påbud innebär central styrning, liksom att mäta lönsamheten via rankinglistor. Banken är inte alls decentraliserad, det är en myt, menar en person:

Vi är den mest toppstyrda organisation jag har varit i. Ändå har jag jobbat vid Posten också. Nej, men det är toppstyrt. I de stora dragen så är det det. De säger ofta att vi är så decentraliserade, men jag tycker inte det. Inte mer än något annat företag i alla fall. Det är en del av företagskulturen, självbilden av banken ser ut så. Att den här boken "Mål och Medel", den är fortfarande den heliga bibeln i det här företaget. Vi måste hålla uppe den myten, i den mytbildning vi har i den här organisationen, att vi har det på det sättet. För det är viktigt att vi tror på det. (Jacob)

Kreditgivningen upplevs av vissa som styrd. Ledningen vid regionbanken styr, även om de inte förändrar lokalkontorets beslut, t.ex. utgår kontorens verksamhetsplaner i första steget från vad som sägs på ett regionalt möte. Även småaffärer ska granskas centralt och det gäller att göra ett bra jobb för att få behålla kontrollen på kontoret. Det skapas en konkurrens mellan kontoren. En irritation finns kring för stark centralisering av säljorganisationen, vilket ses som en livsfarlig återgång till 1960-talet.

Det där var en fråga som vi på kontoret inte tycker om riktigt. För att det är ju lite så här att vi tycker att vi har ju vår planering på kontoret. Vi har vår verksamhetsplanering. Och vår målsättning. Sen helt plötsligt kommer de med en kampanj och säger: "Det här ska ni göra nu på två veckor och ni ska sälja si och så mycket." Och det här går egentligen i konflikt med det som står i den här lilla "Mål och Medel". Att man ska inte sälja bara för den sakens skull. Det skulle egentligen vara för kundens bästa också. (Nathalie)

Det ses inte som bra när för mycket marknadsföring går ut centralt ifrån, medarbetaren på kontoret vill själv ha mer att säga till om när det exempelvis gäller utskick av brev till kunder. Andra uppfattar att det enda man rör över själv är just kontakten med kunderna, att det enda som egentligen är decentraliserat är uppgiften att få kundkontakter. Den huvudsakliga

tendensen i materialet är dock att den centrala styrning som finns ses som något gott och nödvändigt, ett stöd i de dagliga arbetsuppgifterna, även om det också förekommer röster som menar att styrningen i vissa fall går för långt.

Röster om decentralisering

Det som är centraliseringens framsida kan också uttryckas som decentraliseringens baksida. Det finns önskemål om mer erfarenhetsutbyte, att kunna träffa kollegor på andra kontor, t.ex. genom att åka på kurs. En långt gången decentralisering av utbildning och kompetensutveckling anses inte vara bra.

Sen kan vi tycka ibland att vissa saker skulle det vara en fördel att vara mer centralt, till exempel utbildning, kompetensutveckling på viss nivå, men allting ska komma underifrån. Det gör att ibland tar det väldigt tid innan det händer något. (Lotta)

Det kan också upplevas som ett dilemma att slitas mellan kundkontakter och administration.

Decentralisering innebär att mycket arbetsuppgifter, som i och för sig är avhängiga av att vi träffar kunder, ligger på kontoret, och det är de här högarna som växer. Det är väl decentraliseringens baksida att det går åt rätt mycket tid att ta hand om det där. Vilket gör att vi kanske inte hinner vara ute hos nya, befintliga, presumtiva kunder i den utsträckning vi från början har sagt. Men återigen, det är en prioriteringsfråga, vi ska leverera en hög kvalitet, vi ska hålla en hög servicegrad, då måste vi finnas här och vi måste skriva ut dokumentet i tid. (Holger)

Decentralisering uppfattas dock till allra största delen som något man är nöjd med, som fungerar bra och ger en frihetskänsla. Här är två röster från två olika kontor:

Ja, det är väl ett av våra vapen, vårt varumärke tycker jag är att vi har stora befogenheter på kontoret. Och sen en stor bank bakom oss ändå. Vi har möjlighet att sätta de beslut vi tar, i verket. Vi har stora resurser och kan ändå ta relativt stora beslut på kontoret. Alla beslut kan vi inte ta om det blir riktigt stort. Men det tycker jag fungerar. (Stellan)

Det här med decentralisering tycker jag är bra. Vi har väldigt korta beslutsvägar, det mesta ligger här ute och vi har väldigt koll på vår verksamhet det är ju vårt kontor här och det är vi som bestämmer i stora drag. Och vi har våra regionala kontor som stödfunktioner egentligen. (Ulla)

Det finns också uppfattningar om att decentraliseringen ökar, allt mer läggs ut på kontoren, t.ex. bolåneräntor, lönesamtal och lönesättning. Under de senaste 15-20 åren har beslutsfattande flyttats från central till regional till kontorsnivå. Det är på kontoren som allting görs, det är kontoren som äger kunden. Decentraliseringen är viktig för lönsamheten.

Decentraliseringen fungerar bra. Det är en väldigt viktig bit för att känna stimulans som chef. Jag är helt övertygad om att decentraliseringen är en otroligt viktig bit till att vi är så lönsamma. Därför att här känner alla ett ansvar lokalt. För det är ju många bäckar små. Det här med att vara kostnadsmedveten. Att vara Handelsbankare sitter i ryggmärgen. Vi får resultat och balansrapporter på kontoren. Sen har vi självklart ett centralt kreditsystem och ett centralt ekonomisystem. (Sixten)

Kontoren får ta stora beslut menar många. Den viktiga gränsen för det självständiga beslutsfattandet går vid kontorschefens limitgräns som uppfattas vara på lagom nivå, dessutom får man oftast igenom sina ärenden även när de kommer upp på regional nivå. Decentraliseringen för med sig stor frihet i arbetssättet, för kundurval och affäsurval, kring krediter och hur man gör affärer.

Jag har egen beslutanderätt när det gäller krediter på privatpersoner. Och för mig räcker det ganska bra. Jag behöver inte springa till mina chefer hela tiden och fråga: "Får jag göra det här och får jag göra det här?" Utan jag bestämmer själv. (Gunilla)

Att banken har en hög andel nöjda kunder hänger ihop med decentralisering och eget kundansvar påpekas det, d.v.s. med snabba beslut som innebär att kunden kan få lånebesked direkt. Detta anses även vara en förklaring till bankens lönsamhet. Decentraliseringen innebär även att de små kontoren har sin givna plats.

Jag är ju väldigt för det här med decentralisering eftersom jag har jobbat på ett litet kontor. Handelsbanken har verkligen visat att man inte behöver ta bort småkontoren. (Rut)

Innebörden av att arbeta i en organisation som är decentraliserad blir tydlig när man jämför sig med andra banker. Man anser sig ha större frihet i arbetet än vad konkurrenternas anställda har.

För mig är det här med den decentraliserade organisationen ett naturligt sätt att bedriva bankverksamhet. Jag får det bekräftat i än större omfattning om man hör hur det är hos de lokala konkurrenterna här. För där är det en avsevärt mer centraliserad organisation. Och då känns det ändå fortfarande helt rätt med det arbetssätt vi har i banken. De kanske inte kan förstå hur vi kan jobba på det sätt vi gör och vice versa, för att man jobbar ju utifrån de förutsättningar som ges, men jag tycker på något sätt att vår organisation gör att det finns faktiskt en stor frihet i arbetet också. (Ingemar)

Det förekommer att man valt banken som arbetsplats på grund av det decentraliserade konceptet. Fördelarna med decentralisering i jämförelse med erfarenhet från andra banker är påtaglig, dock finns en viss besvikelse över att utvecklingen nu går i en centraliserande riktning.

Ja, det märks nu när vi visar en räntabilitet som inte längre är överlägsen de andra, att de [andra bankerna] knappar in, så märks det att det blir lite panik i leden. Och då blir det uppifrån, de frågar kontorscheferna nu: "Varför gör du så! Vad gör du för att förbättra det? Vad gör du för att förbättra det? Varför har det blivit så här?" Och indirekt så är det att centralisera igen, för då styr de vad kontorschefen ska göra. (Mattias)

Kostnadsmedvetenhet

Handelsbankskontor är inte särskilt lyxigt inredda, snarare rätt hemtrevligt slitna. Att hushålla med resurserna och inte slösa är en ingrediens i handelsbanksandan. Är banken kostnadsmedveten eller snål, kan man fråga sig? Vissa nämner med stolthet att man kan hålla i sina utgifter och att det är det som gör lönsamheten: "Vi tar inte större intäkter än någon annan aktör på marknaden. Däremot så är vi mycket kostnadseffektiva" (Frans). Slimmat och lönsamt, det är A och O. En kontorschef nämner att det är viktigt att man har tänkt till så man kan räkna hem kostnaden om man anställer ytterligare en person. Somliga som har arbetat länge har blivit drillade att fokusera lönsamhet, säger någon, och menar att man har igen det sedan, i Oktogonen. Banken har också ett snålhetsrykte, Christel berättar vad hon hörde om banken innan hon började arbeta där:

Den kallades för anorexiabanken därför att det var så väldigt slimmat. Det var vad jag hade hört innan, att alla är så otroligt kostnadsmedvetna, de vänder på papper och man har inte någon buffert på personalen. Men det är nog så på företaget över huvud taget. (Christel)

Det finns ett missnöje hos vissa anställda med vad som uppfattas som snålhet. Både de lokala och regionala kontoren ses då som ekonomiska bromsklossar. Och det har blivit allt snålare på senare tid, någon nämner att man har dragit in på frukten, personalvården,

företagshälsovården, friskvården och på roliga aktiviteter utanför arbetsplatsen. Kostnadsmedvetenheten får som konsekvens att man inte vågar ta utgifter för personalfrämjande åtgärder för att skapa gemenskap, menar någon.

Vi firade av en tjej som hade slutat här. Det känns hela tiden att man håller igen, att man ska lägga ut så lite pengar som möjligt på den aktiviteten, att det får inte kosta för mycket. Det är jättebra men ibland behöver man också göra vissa saker. Man kan lika gärna ha en trevlig kväll med att sitta här på kontoret och ta hit mat, så man behöver inte vara på restaurang. Men det kan vara lite oftare. Men där tycker jag att man inte vågar ta utgifterna, som det ändå kostar, att göra aktiviteter med personalen. Vi gör väldigt lite tillsammans för att få upp en gemenskap. Det behöver inte vara dyra saker men det ska ändå ske någonting. Det är väl det man känner, att man inte riktigt vågar ta det mot centralt håll.
(Disa)

Resultatredovisning 2: Livet på kontoret

I detta andra resultatredovisande avsnitt presenteras utsagor om förutsättningar som styr de lokala kontorens arbetsvillkor. Det inleds med den viktigaste förutsättningen, relationen till kunden, därefter beskrivs relationen till regionala och centrala organ. Därefter följer det förhållande att lokalkontoren ofta upplever sig som egna små företag, förutom när det gäller personalfrågor och centralt organiserade kampanjer. Till sist kommer vi in på hur det är att ingå i en arbetsgrupp och betydelsen av sammanhållning och konkurrens däri.

Kundfokus

På kontoren kretsar livet kring kunderna som styr verksamheten på ibland oförutsedda sätt. Kunden är man helt beroende av: "Nöjda trogna kunder ger en högre lönsamhet. Kunden är det viktigaste, det är kunden som betalar vår lön." (Holger). Det finns ett avgörande samspel mellan att ha nöjda kunder, personal som mår bra och att bedriva lönsam verksamhet, detta är många överens om.

Det är viktigt att man inte bara tittar på lönsamheten, självklart så är lönsamheten jätteviktig, men inte så här att nu måste vi skynda oss att sälja det här för det är lönsamt. Man måste ju ha en nöjd kund och har man en nöjd kund då mår man bra själv. (Moa)

Man menar att det är viktigt att ha fokus på kundens hela behov, inte på enstaka produkter. Hellre mer volym på färre kunder än tvärtom, menar flera och pekar på att det pågår en konflikt i banken mellan kortsiktiga säljresultat kontra i att långsiktigt ha nöjda kunder. Detta menar man har orsakats av att bankens konkurrenter är på väg i kapp. Kundlönsamheten är viktig, det innebär att kunden inte ska gå minus och att banken t.ex. inte ska ge för stora ränterabatter: "Det gäller att kunna ta betalt men ändå ha en nöjd kund" (Kerstin).

Många poängterar att det roligaste med jobbet är kontakten med kunderna. Andra pekar på att relationen till kunderna håller på att förändras, från att ha varit rådgivare blir man alltmer säljare: "När jag började så var sälja ett förbjudet ord, vi var rådgivare, nu är vi rådgivare och säljare, med mer och mer betoning på säljare" (Otto). Kundrelationerna kan också upplevas som krävande, det är de som styr över dagen och det är stressande att ha flera olika löpande arbetsuppgifter parallellt med att uppmärksamma kunder som kommer in eller ringer. Man vill helst vara aktiv i bemötandet av viktigare/större kunder, men bromsas av kunder som självmant kommer in på kontoret och detta är en erfarenhet många delar.

Viktiga kunder får man kanske en kompisrelation till vilket också kan bidra till en pressad arbetssituation. Kunder kan bli bortskämda och krävande, de förväntar sig svar snabbare nu än förr. Vilken servicenivå ska man egentligen hålla? En medarbetare säger sig behöva jobba över en eller två kvällar i veckan för att kunna prestera så kunderna blir nöjda. Om kunden är missnöjd är det han själv som får skulden, inte banken. Övertidsarbetet har varat ett längre tag och det är "enormt tärande" (Ingemar). En kontorschef menar i stället att medarbetarna kanske ger för mycket service för att kunden ska bli nöjd, kunden blir nästan som en i familjen och då kanske det slutar med att man jobbar med fel saker. Hur ska man se på sina kunder? Synen på hur kunder bör bemötas förändras över tid också.

Det är lite svårt för oss som har jobbat länge, som inte tänkte riktigt tidsmässigt med kunder, så kanske man inte gick med vinst alla gånger. För många [kunder] var det ju en social bit att gå på banken. Idag är det svårt på grund av att man är mindre folk. Det har varit perioder när jag inte har

mått bra. Och det är inte på grund av att banken har krävt vissa saker, utan det är att jag har blivit pålastad av kunder. Det bara kommer och kommer. Och man får inte någonting ifrån sig. Och då blir det till slut att man inte orkar, då det blir en ond cirkel, övertider och man mår dåligt. (Maj)

Kontorens relationer till regional och central nivå

Relationerna till regionala och centrala enheter ses både med positiva och med kritiska ögon. De positiva uttalandena handlar om sådant som att det är trevligt att bli uppmärksammas, det är bra att regionbanken tittar på kostnader och ger fokus. Man kan t.ex. mena att kontorschefen har mycket kontakt med regionen som styr via peppning. Regionbanken uppfattas av vissa mest som ett bollplank för kontorets idéer, främst i kontakt med rörelsechefen.¹²

Det ska ju finnas en diskussion, en rapportering mellan KC och rörelsechef, rörelsechefen med regionbankschefen. Få signaler. Får man en massa negativa signaler då är det klart att man börjar pressa ut: "Tänk på det här!" Och peppa kontorscheferna. Det är mer en peppning än en centralstyrning upplever jag. (Anders)

Regionbankens experter är bra. Att ha tillgång till dem och att ha närhet uppåt vid kreditbeslut anses vara en fördel. Det finns de som menar att de inte upplevt något "påprackande" uppifrån, regionnivån lyssnar på kontoren, kanske särskilt på de framgångsrika kontoren. Kontakterna fungerar smidigt.

Vi har dragit en limit på 60 miljoner vid en snabb affär, vi måste svara snabbt till kunden, så funkar det jättesmidigt med att det sitter en tjej där uppe [på regionbanken] och man kan säga "jag skickar papperen, det här är bråttom, kan du titta på det". (Anna)

Det är också en trygghet att vara styrda och att kunna ringa om sådant man inte törs besluta själv. Det är mer dialog i ett tidigare skede mellan kontor och region nu, menar någon. Tidigare var självständigheten större med följd att det kunde bli stopp i beslutsprocessen.

Jag tror att det är bättre att det finns en dialog mellan överordnad instans och kontoren i ett tidigare skede. Det är jag absolut övertygad om. Visst ska man kunna ta beslut på kontoren, när det gäller den ram man har, utan att ringa i tid och otid och kolla, utan då bestämmer man. Men när det blir frågan om större volymer och att man då redan i ett tidigt skede tar en gemensam [avstämning]. (Lennart)

Det finns också mer neutrala konstateranden om kontakterna med regionen, att det förekommer träffar där all personal är med vilket förstärker budskapet från regionbankens ledning, och att regionen ringer kontorschefen när något som inte är bra dyker upp i listorna. Men, man är inte mer påpassad än vad "statistiken" visar, d.v.s. den rating som hela tiden görs med jämförelser mellan de olika kontorens resultat.

Ingen som kontrollerar att vi gör det, mer än viss statistik. Statistiken syns ju och i den är det ju alltid kul att ligga bra till, men det är ingen som ringer, som sitter och ansvarar för att ringa hit och säga: "Har ni gjort det?" (Anna)

Man får en bild över sitt kontor och jobbar utifrån den horisonten, så blir det ju mycket. De som sitter på regionhuvudkontoret har 80 kontor som de ser och som de har tips och idéer ifrån, så att säga. Så det är klart att de lägger ju sig i till viss del, så är det ju, och påpekar och har synpunkter. Även om de inte kanske tar bort beslutet, det gör de inte, men de kan styra till att beslutet ändå blir i den linje som de har tänkt sig. På ett eller annat sätt, så är det ju. (Annika)

¹² Rörelsechefen finns på regionbanken och är kontorschefernas närmaste chef.

Medarbetare menar att de på kontoren ofta har samma åsikt som regionen om krediter och säger att bara de visar bra resultat, t.ex. genom att ta in vikarier, så kan man se kontoret som ett eget företag. Ett dilemma kan vara var man ska placera stora kunders förvaltning, regionalt eller centralt på kapitalförvaltningsenheten i Stockholm. Läggs det regionalt så går intäkterna till kontoret men samtidigt blir kontoret beroende av regionbankens beslut.

De kritiska synpunkterna på relationen till (främst) regionbanken pekar mot en känsla av ömsesidig misstro. Man säger sig ha blivit otrevligt bemött, t.ex. genom en negativ och kritiserande hållning på en regionträff. Den region man tillhör anses vara mer centraliserad än andra och regionbanken verkar inte lita på kontoren: "Det är mer och mer att regionbanken vill ha kontroll på vad vi ska göra." (Mattias). Det framhålls att det är panik i leden, modellen (Wallanderkulturen) faller, med indirekt styrning och pekpinna till kontorschefen från regionbanken som vill ha mer kontroll.

Det ställs mycket krav uppifrån, från regionledningen. Det känner man väl kanske ibland att de är inne och detaljstyr lite väl mycket. Man tycker att det skulle räcka med bra resultat, det kanske inte behöver styras så mycket. Ibland är det nere på produkt- och detaljstyrning ända uppifrån regionledningen. Lite onödigt centraliserat, skulle tro på grund av den ökade konkurrensen, [när det t.ex. gäller] avtalspensioner, kreditkort. (Per)

Det har blivit mer centraliserat, tidigare var det dialog. Nu säger regionledningen hur det ska vara menar vissa, och man måste slåss för krediter man tror på gentemot regionbanken.

Man ser inte kunden på samma sätt som vi gör utan där tittar man mer med siffror. Det tar mycket tid och mycket kraft för att dra igenom vissa ärenden med vår kreditberedning för att de har lite skilda sätt att se på saker och ting. Och det är det som kanske är lite märkligt när man tänker på banken, vår decentraliserade organisation, och att det är kontor som bestämmer. (Ingemar)

Det finns också andra kritiska synpunkter på regionbanken alltifrån att regionen inte håller löften om kurser, till att regionen beslutat om ändringar av företagshälsovården varvid det man var nöjd med på kontoret raserades. På ett kontor har man varit med om att regionbanken bestämt att en av kontorets personal behövdes bättre på ett annat kontor, och blev utlånad mot kontorets och kontorschefens vilja. Det finns hos somliga en känsla av att regionen har ett "storebror ser dig" beteende, med order utan feedback, där man får bestämma på kontoret under bevakning. En person undrar vad regionbanken ska säga nu när de har köpt så dyra nya gardiner. En medarbetare har varit med om att en person på regionbanken ringde direkt (bakom ryggen på medarbetaren) till kontorschefen när medarbetaren hade framfört synpunkter på belastningssituationen till regionbanken.

Relationen till bankens centrala enheter tas nästan inte upp alls av de intervjuade. Deras kontakter är främst riktade mot den regionala nivån. Men någon enstaka röst framkommer dock, exempelvis gäller det upplevelsen av arroganta internavdelningar.

De säger ju väldigt hårt i banken att alla internavdelningar är support till kontoren. Kontoren är naven. Kontoren är det viktigaste i hela Handelsbanken. Och vissa internavdelningar är väldigt så: "Vi jobbar för kontoren. Vi rättar oss efter er." Och de är jättetrevliga när man ringer. Medan andra internavdelningar är lite mer: "Jaha du ringer från ett kontor. Du ringer och stör." Och då känner man verkligen inte det där. Istället kan man känna: "Men hallå! Det är jag som ser till att du får den här kunden, så försök att vara lite trevlig!" Men då tycker de att: "Det här ska vara på mina villkor!" Så att där kan man ju märka att det är skillnad på avdelning och avdelning, skulle jag säga, om man lyckas med den här decentraliseringen. (Elsa).

Kontoret som eget litet företag

Kontorets frihet innebär att man själv bestämmer sin egen organisation och arbetsuppgifter - vem som gör vad, hur och när. De på kontoret bestämmer själva om personalfrågor, vilka de ska vara på kontoret och vilka arbetstider de ska ha, menar en kontorschef. Man arbetar sammansvetsat, som ett litet företag, i konkurrens med både andra kontor och andra banker, säger en annan person. Chefer och medarbetare på lokalkontoren säger sig i hög utsträckning uppleva att deras kontor är ett eget litet företag, samtidigt som de ingår i en större enhet. Det är kontoret som är banken, precis som det står i "Mål och Medel".

Kontoret är nog banken på det här kontoret i alla fall. Sedan vet jag inte om det funkar så på alla andra ställen. Det beror nog väldigt mycket på vilken chef man har och hur mycket den chefen vågar köra sitt race, inte bli för styrd utav andra. Jag tror att det beror mycket på hur mycket chefen vågar säga ifrån hos sina chefer, om det är så att han tycker att de går in och petar för mycket. (Joakim)

Det är stimulerande att ha en stark känsla för sitt eget kontor, det gör att man känner sig betydelsefull.

Det behövs ju vissa grundläggande riktlinjer som man inte går ifrån. Sen, så självklart bestämmer man ju mycket på kontorsbasis, ett litet företag där det man gör verkligen betyder någonting, än att vara en av tiotusen, man känner sig bra mycket mer betydelsefull. (Hans)

Man anser sig alltså ha ett stort och självständigt ansvar för lönsamheten på kontoren och tar beslut om det mesta men får också stöd och påtryckningar. Den stora fördelen som framhålls är att snabba beslut på ganska stora affärer är en konkurrensfördel, utlåningen fungerar snabbt, kunderna får lånebesked direkt, eftersom allt sker på kontornivå. Hur kontoren arbetar fram mot sina mål är ganska fritt, men samtidigt släpps de inte helt. Man har arbetsro och vet hur banken jobbar, men driver sitt eget kontor, säger en kontorschef. Lokala konkurrenter som är centraliserade bedöms vara sämre. Detta kan tänkas bidra till att små kontor på landsbygden går bra. Alltså, en stor frihet i hur man arbetar så länge som de siffror man visar upp är goda.

Det är dock många regler som ska följas och krav på prestationer anses av intervjupersonerna ibland vara orimliga. Risken kan bli att man på lokal nivå tappar ifrågasättandet. Man måste våga och orka ifrågasätta säger en person som själv har påverkat genom att föreslå ändringar av rutiner och fått gehör för det. Det decentraliserade styrsättet ställer också krav på en bra sammansatt ledningsgrupp på kontoret och på bra kommunikation i hela gruppen, säger en annan person. Detta innebär att funktionen som chef på ett lokalkontor har stor betydelse i de flesta avseenden.

Personalfrågor

Ett område där central styrning ofta uppfattas som för långtgående gäller möjligheten att på det lokala kontoret få styra över sina personalfrågor. Personalpolitik och rekrytering, särskilt extern, anser man sig sakna inflytande över, besluten är centraliserade. Beslut om anställningar måste verkligen motiveras, kontoren anses inte rå över detta. Kontorschefens makt är begränsad både i fråga om vem man vill anställa och vilka löner som sätts, man försöker trycka på men vet aldrig om det går, kontorschefens vilja blir ifrågasatt av regionbanken, sägs det. Det finns de som anser att beslut om anställningar tas på regionnivå, medan andra menar att det är kontorschefens beslut, fast under regionalt överinseende. Som kontorschef kan det kännas rätt frustrerande att inte själv rå över vilka man får anställa.

Om jag ska ta en person [anställa en fd SPP-tjänsteman] så måste jag dra ner expansionstakten. Då blir det de här konsekvenserna. Då får jag tala om det för rörelsechefen. Då kan de aldrig komma sedan och säga att: "Det här har du inte levererat". Då får jag en målbild som de vet att jag inte är lika tänd på att springa för. (Örjan)

Att kontoren själva inte får besluta om att anställa innebär att personalen får sitta emellan, man är kritisk till att rätten att anställa inte ligger på kontoren. De som är vikarier, särskilt de externa som inte har någon grundanställning i banken, är ibland kritiska till hur deras situation hanteras.

Cheferna här har sagt sedan nu i höstas att de vill anställa mig här på kontoret. Hade det varit upp till dem helt och hållet så hade de gjort det utan omsvep. Men då är det personalavdelningen [vid regionbanken] som måste ta hänsyn i sin tur till hur många som är anställda i regionen. Och som jag ser det så har de lite för många anställda i regionen. Då är det någon som sitter i regionbanken och håller på det. Det har att göra med att det är en viss arbetsgång som ska malas på innan man kan anställa någon. Så det är väl en viss centralisering där. Alla kontor kan inte ha en personalavdelning. Så är det också. (Erik)

För de anställda på små kontor på mindre orter kan personalpolitiken bli ett hinder, det finns ingen redan anställd på annan ort i banken som söker den tjänst man behöver ha tillsatt. Små lokalkontor kan fastna i något som skulle kunna kallas för vikariefallan. Ständigt nya vikarier ska läras upp, vilket kan kännas rätt trööstlöst.

Men då får vi som sitter ute på småkontoren dit man inte vill flytta för en lägre tjänst, då får vi sitta emellan, tycker jag. Vi har inte haft interna sökanden [till kassatjänsten] överhuvudtaget. Vi hade en som backade ur på en gång när han fick höra vad det var för tjänst. (Kerstin)

Kampanjer

Om centrala styrsystem mest uppfattas som stöd så kan inte samma sak sägas om de säljaktiviteter som initieras från centralt och regionalt håll. Här finns en klar tendens i intervjuerna, med uppfattningar om att man blir pådyvlade centrala marknadsföringsåtgärder, kampanjer och direktiv, utan framförhållning, för att "kränga produkter". Detta krockar med den egna verksamhetsplanen, de egna veckovisa planerna för att bearbeta kunder. Kraven kan upplevas som en piska.

Men så kan det väl komma krav. Ibland kan man tycka att de är hårda, det är ju piskan, typ det här med avtalspensioner, det bestäms ett visst antal som vi ska prestera var och en. Kan ju kännas tufft, sådana bitar. Egentligen så ska de nog lirka lite grand med oss eller locka fram, det kan vara lite orimliga krav. (Maj)

Kampanjerna upplevs som plötsliga och i konflikt med Mål och Medel. De ses som exempel på centralisering, eftersom produkten kommer centralt ifrån med krav på försäljning. Vem är det egentligen som ska bestämma, frågar man sig. Att se kontoren som en distributionskanal för centrala produkter stämmer inte med Mål och Medel.

Vi lägger ju en verksamhetsplan som är oerhört ambitiös där vi vecka för vecka har egna planer på hur vi ska bearbeta kunder. Och att låta det avbrytas av kampanjer för att kränga produkter med pristävlingar och sådant där, det tycker jag är helt förkastligt. Jo, man tror traditionellt att om man har kampanjer och tävlingar så kommer alla att sälja jätteduktigt. Då ser man kontoren som en distributionskanal för centrala produkter. Det står oerhört tydligt i "Mål och Medel", som vi har som vår bibel, att det är inte kontorens uppgift. Utan varje kontor har sin marknad. Man ska identifiera den och man ska lägga en plan på hur den ska bearbetas. (Jan)

Som medarbetare kan man alltså uppleva att de individuellt satta målen för centrala kampanjer gör att man tappar fokus på kund och kontor. Det finns också kontor som väljer att stå utanför kampanjerna eftersom de inte passar in i vad de själva håller på med när kampanjen dyker upp. Man bestämmer helt enkelt själv om och hur man ska arbeta med de centrala kampanjerna - vilket man kan göra så länge som man levererar god lönsamhet. Centrala initiativ kan även vävas in i kontorets arbete, fasas in i de egna planerna, och tillsammans forma en långsiktig utveckling. Med hjälp av centrala produkter är det möjligt att skapa en egen mix av erbjudanden till kunderna.

Produkten kommer ju centralt ifrån, vi sitter inte och hittar på egna kort eller gör egna [produkter]. Vi kan till exempel bara ta vår hemsida, varje kontor har sin egen, och där finns det centralt utskick: "Det här kan ni välja bland." Jaha, då plockar vi ihop det vi vill och så plockar jag med helt eget om jag vill det. Så i många fall är det ju så, det finns den här valmöjligheten och standardgrejer och sen kan man snickra en egen hörna. (Karin)

Sammanhållning eller konkurrens?

Här följer uttalanden som handlar om arbetsgruppen på kontoret. Betydelsen av sammanhållning och konkurrens lyfts fram som viktiga faktorer i arbetsmiljön. Hur det är på kontoret och i den egna arbetsgruppen har stor betydelse för trivseln på jobbet. När kontoret har en stämning av sammanhållning är det lättare att trivas och jobba än när det är inbördes konkurrens eller meningsskiljaktigheter, går det att utläsa av intervjuerna sammantaget. De som på sitt kontor har en anda av ömsesidigt stöd och lyhördhet menar att det ger dem arbetsro medan misstro skapar irritation. Hur man kommunicerar med varandra på arbetsplatsen spelar alltså stor roll för hur man upplever sin arbetsituation, och därmed för den individuella vinna-upplevelsen av att antingen få ny energi av arbetet eller av att tappa arbetslust och ork.

Sammanhållning och lyhördhet

Sammanhållningen på kontoret är väsentlig för trivseln. Ett bra klimat upplevs ge arbetsglädje, att kontoret är trevligt. Trivs man på en arbetsplats då tycker man det är roligt och då gör man oftast ett bra jobb i en positiv anda. Ju bättre man mår, desto trevligare och bättre utför man den service som kunderna vill ha, framhålls det.

När jag vaknar på morgonen så kan jag nästan längta tills jag är på jobbet. Dels för att jag har väldigt roliga arbetsuppgifter och dels för att det är roligt att träffa arbetskolllegorna. Det är lite som de vuxnas dagis, på något sätt. (Pontus)

Sammanhållning verkar vara något som kommer och går, som man är glad att ha fått om man inte haft den tidigare och som man saknar om man förlorat den. En person säger sig vara rädd att de ska tappa teamkänslan och i stället satsa för mycket individuellt, på sig själva. Med andra ord är sammanhållning något som behöver upprätthållas och uppmärksammas. Detta kan göras genom att tänka i "lagtanketermer" (Stellan). Ett öppet arbetsklimat är också viktigt, att kunna säga vad man tycker, men det får inte vara förenklad kritik utan det ska innehålla konkreta förslag till förbättringar, hävdar en kontorschef. Det sociala livet på jobbet betonas, det är viktigt att trivas med sina arbetskamrater, att ha något att prata om, för att tycka att det är kul att gå till jobbet. Men ibland kan det nästan gå till överdrift när man känner varandra för väl och blir som gnabbande syskon, när alla har varit länge på samma kontor. Besvärligt med sammanhållningen kan det bli när arbetskamrater inte vill förändra något, utan bara vill att allt ska förbli vid det gamla, säger en yngre person. En medarbetare som har haft en besvärlig privat situation menar att det är stödet från kontoret som har fått livet att fungera, arbetskamraterna har blivit som kompisar.

När det är för mycket att göra då är det gemenskapen i gruppen som kan bidra till att det ändå fungerar, säger flera. Belastningen är hård men ”det känns som en härlig grupp att jobba i” (Annika). Den goda sammanhållningen och det sociala stödet bidrar till att personalen trivs och orkar när arbetsförhållandena är pressande, helt enkelt.

Man ska känna att det är kul att gå till jobbet. Det är väldigt stressade situationer men i det stora hela så är vi ett jättebra gäng, teamkänslan är väldigt bra. Vi brukar säga att hade vi inte varandra så skulle man inte orka med den här belastningen, som det har varit periodvis här. Men vi har kämpat. Kanske har varit lite folk, sjukskrivningar, inte fått vikarier och sådana saker, men vi håller ihop och hjälper varandra. (Karina)

Om arbetsklimatet däremot är ansträngt kan arbetssituationen upplevas som rätt påfrestande.

Ibland så bara kräks man ju på allting. Både på arbetskamrater och arbetsuppgifter, men jag tycker jobbet är väldigt roligt. Det som kan vara lite jobbigt ibland är att man vet aldrig riktigt vad det är för stämning här på kontoret. (Klara)

Flera personer betonar hur viktigt det är att man på ett lyhört sätt pratar med varandra om arbetsläget, att man vet hur de andra har det, för att få en ömsesidig förståelse och kunna hjälpas åt. På en liten arbetsplats måste det vara arbetsro i gruppen, om det ska vara kul, säger en person. Är någon till exempel inte nöjd med sina arbetsuppgifter så får det genomslag i hela gruppen, det blir något som man måste fokusera på och lösa omgående för att få arbetsro. Eller om någon inte orkar med tempot i pressade arbetssituationer. Då måste man ta tag i det, prata om det, kanske göra en omorganisation i gruppen, om det krävs. Därför är det viktigt att vara lyhörda gentemot varandra. ”Kommunikationen mellan oss på kontoret är A och O, vi kan inte jobba enskilt” (Gunilla). Verksamhetsplanen står över den individuella handlingsplanen, gruppen är viktigare än individen, med det sättet att tänka.

Å andra sidan, när man inte vet vad de andra gör, eller när det känns som att det bara är man själv som har för mycket att göra, så kan det gå åt mycket energi till att misstro sina kollegor. Eller om man går och oroar sig för någon: ”Åh, jag vet ju att hon inte mår så jättebra, undrar om jag skulle..., och hur ska vi lösa det här, och nu vet jag att det fungerar inte riktigt där” (Karin). Det kan då bli svårt att be om hjälp eller avlastning, eller att erbjuda sådan, samarbete förhindras. Att däremot ha respekt för varandra för att man känner till varandras arbetssituation och är en samarbetande grupp kan banken tjäna på, för då kan energin användas till att göra affärer, det man ska, är slutsatser som dras.

Konkurrens utåt och inåt

Konkurrens kan hindra sammanhållning och goda relationer, framhålls det. Man talar om extern konkurrens; tävlan mot andra banker, och intern konkurrens; att tävla mot andra kontor, och till och med sinsemellan, att tävla mot varandra på det egna kontoret. Och det verkar hänga ihop. Att konkurrenterna börjar komma ikapp bankens tätposition i lönsamhetsligan innebär en större press på kontoren men också på individuella prestationer för den enskilde banktjänstemannen, där det kan landa tungt på rätt ensamma axlar. Enda skyddet är att hålla ihop.

Men man trivs bra, och den andan är det väl i hela Handelsbanken, att man håller verkligen ihop, det är en enorm sammanhållning. Det är väldiga krav men så länge man trivs bra i arbetsgruppen så rullar det på, och just att vi hjälper ju varandra. Ett hårt arbetstryck är det, förut har väl Handelsbanken klarat sig väldigt bra, nu har de hunnit ikapp, så självklart höjs kraven uppifrån. (Rut)

Några menar att kraven uppifrån på individuella prestationsmätningar strider mot hänsynen till individen och individuella olikheter, liksom mot bra relationer sinsemellan i personalgruppen. Vikten av humanitet betonas. Det är bättre att mäta prestationer på gruppnivå än att pressa de anställda enskilt, menar en kontorschef. Ska man ha lönsamhet och effektivitet, ja då måste den ”mjuka varan”, samarbetet, fungera perfekt, säger en medarbetare som menar att karriärkonkurrens förhindrar samarbete.

Den här gemenskapen som man kanske ser utåt tycker jag inte riktigt stämmer alltid. Det kan vara lite skitsnack på luncherna. Man gaddar ihop sig lite och man vet inte vad som sägs bakom ens rygg. Så visst finns det en outtalad konkurrens där man kanske inte riktigt lämnar all information. Och då går man inte och frågar den personen, utan då hittar man ju andra som man kan be om hjälp. Och ska vi bli lönsamma och effektiva så måste man starta någonstans och få den mjuka varan att fungera perfekt, och få den här känslan av att det här gör vi tillsammans och sen spelar det ingen roll hur många pinnar man drar för avtalspensioner eller hur många miljoner man lånar ut. Man måste få känslan att det inte är *jag* som drar pinnarna, utan det är *vi* som drar pinnarna. (Disa)

Går det bra är det kul att mäta sin framgång, men går det inte bra kan det vara rätt jobbigt när kollegorna lyckas bättre, eller om de till och med ”snor ens affärer” som Frank säger i citatet nedan. Det är lätt hänt att man blir pressad och irriterad.

Vi ska ju ha en väldigt hög nivå på kundvården och det är en press. Och så är det press på lönsamhet; man ska ut och sälja produkter, göra streck och det är pristävlingar. Går det bra för mig så är det kul, men gör det inte det så är det inte så kul, så klart. Så det kan vara en rätt jobbig grej när man får se vad alla har gjort. Man blir pressad och kanske lättirriterad om det inte går bra, eller om man tycker att någon annan snor ens affärer, när det är så viktigt. Allting jag gör ligger alltid till grund för lönesamtalet nästa år, så jag vill ha så många pinnar och siffror som möjligt. Så veckor utan streck det känns ju lite jobbigt. Man kan ha gjort en massa annat, det finns mycket administration, förarbete och efterarbete. Så det gäller att föra fram när man har gjort en bra affär. Prata lite om det, när som helst kan man göra det. Få fram det lite, att nu gjorde jag en bra grej. Det har jag insett att det är bra, så att det märks vad man gör. (Frank)

Resultatredovisning 3: Människorna i banken

Hur upplever då de intervjuade sin egen situation i ljuset av vinna-vinna problematik och decentraliseringssträvandena? I detta tredje resultatredovisande avsnitt presenteras de intervjuades synsätt på sambandet mellan det egna välbefinnandet och bankens konkurrenskraft. Här redovisas också synpunkter på såväl chefskap som medarbetarskap.

När jobbet är kul då går affärerna bra

Individuellt välbefinnande och organisatorisk konkurrenskraft ses som lika viktiga och självklart sammanlänkade av intervjupersonerna.

Vad jag tycker är nödvändigt för ett arbete som man ska prestera bra, det är att man har roligt. Det beror på gänget, att man passar ihop. Har man ingen bra stämning då bli allting motigt. Om man har roligt, alla trivs, man är en grupp, då tänker man mer på helheten, att man ska tjäna bra, att man ska göra bra affärer och man ska dra ner på kostnader. Ja, allting hänger ihop. Det beror också på hur chefen är, om han vill delge och låta oss vara med och bestämma. Ju mer man är med och bestämmer desto mer påverkar det helheten. (Greta)

Sambandet mellan bankens framgång och de anställdas välbefinnande och utveckling nämns som ömsesidigt beroende storheter av både chefer och medarbetare. Banken anses av många vara just ett vinna-vinna-företag, där man lyckas skapa både lönsamhet och utvecklande arbeten. Trots en hög arbetsbelastning och viss stress så kan man kombinera trygghet och låg sjukfrånvaro med lönsamhet hävdar en kontorschef: ”Det är ju så här att mår medarbetarna bra och tycker att det är kul att jobba och man är ett team, då blir det ett bra resultat också” (Maria).

För att må bra i jobbet, trivas och tycka att det är kul att jobba nämns flera förutsättningar. Det är viktigt att ha det trevligt på kontoret med bra sammanhållning och det är roligt med exempelvis personalfester. Den sociala gemenskapen är viktig, att man är en grupp som tillsammans tänker på helheten, med en atmosfär av öppenhet. Någon säger att det har blivit bättre fokus på lönsamheten på kontoret och att det gör att det är roligt att göra affärer. En kombination av tydliga affärsmässiga mål och trivsel på arbetsplatsen betonas. Man är stolt över det man gör och någon säger att det är spännande att gå till jobbet för man vet aldrig vad som ska hända. Så prestationen att göra bra affärer, tjäna pengar åt banken och dra ner på kostnader hänger ihop med samhörighetskänslan, att trivas och ha kul ihop. Då gör man ett bättre resultat som gynnar banken, för då vill man gärna ge det där lilla extra. Man gör ett bra jobb med positiv anda, helt enkelt. Betydelsefullt för detta är att ha en chef som satsar på hela kontoret. Det är en positiv och energirik bild som på detta sätt målas upp av dem som trivs med sitt jobb.

Det är väldigt viktigt, trivs man på sitt arbete och man trivs tillsammans och tycker det är roligt och stimulerande att jobba då gör man ett bra resultat också. Det ska vara utvecklande. Handelsbanken är en trygg arbetsgivare, vi har förhållandevis låg personalomsättning, och anställs man i banken så formas man. Vi har internt utbildningsprogram, vi utvecklar våra egna ledare, så man jobbar länge i Handelsbanken. Vi har trevligt tillsammans på arbetet, samtidigt är vi väldigt lönsamma. Det är en hög arbetsbelastning så det är klart att det kan kännas stressigt vissa dagar. Vi har ingen sjukfrånvaro och vi har ett övertidsuttag som är väldigt lågt. (Sixten)

Med andra ord, om det är bra för personalen så blir det vinst för banken, med frisk personal som vill och orkar jobba. Denna inställning tycks finnas på de flesta kontor oavsett om

kontoren ligger högt eller lågt när det gäller lönsamhet. Särskilt några faktorer ses som viktiga för att som anställd kunna bidra till vinst och framgång för företaget. Det handlar om egen utveckling, eget ansvar och frihet i arbetsuppgifterna. Ska det bli bra lönsamhet och bra effektivitet så måste det finnas utveckling för medarbetarna säger en kontorschef och fortsätter:

Om man säger att nu får du sitta här och göra det här från det du börjar när du är 25 tills du går hem när du är 65, så blir det ingen motivation. Det blir ingen aktivitet, inga initiativ från medarbetarna. Då måste man se till att de får göra mer, ta på sig mer ansvar och få utveckling och stöd. Vi kör fram det här väldigt hårt i alla plussamtal och i uppföljning, där det ställs krav på medarbetarna att man ska prestera saker och ting. Och då måste man medvetet ställa krav på banken åt andra hållet, att få möjlighet till den utveckling som behövs för att uppfylla de här kraven. Det finns med i bankens policy och riktlinjer att medarbetarna ska ha en utveckling, de ska vilja ha en utveckling. Man måste själv aktivt bidra till sin egen utveckling. (Folke)

Bra lönsamhet och effektivitet kräver alltså utveckling för medarbetarna, utvecklingen får man genom arbetsuppgifterna när de är både stimulerande och resultatnriktade. Det gäller på så sätt att få den enskilde anställdes utvecklingsplaner och prestationer att stämma med marknadens behov, så att bra balans uppnås mellan individens utveckling och bankens konkurrenskraft. Detta görs genom verksamhetsplaneringen, men samtidigt går det inte att kommandera fram balansen. Det är friheten och det egna ansvaret som gör att man kan växa i sin arbetssituation och det främjar både en själv, kunderna och banken, menar flera. Det genererar intäkter att man får frihet att styra sina kunder och sitt arbete helt enkelt, här kanske vi ser en av grundbultarna i ett vinna-vinna förhållande mellan anställd och företag.

Men det finns också röster som påpekar att det är svårt att uppnå ett vinna-vinna läge. Som menar att det är detta som är det stora dilemmat, svårigheten att både nå lönsamhet och att ha tillräckliga personalresurser. Det blir ekonomiska mätetal kontra arbetssituation.

Jag tycker att det är viktigt med lönsamhet, det gör att både kunder och vi blir nöjda och tillfredsställda. Men det är viktigt att vi också känner att vi hinner med, för det är ganska mycket övertid, i alla fall här på vårt kontor, och en del tar inte upp det heller, och det tycker jag inte är så bra. (Eva)

Det finns de som anser att deras kontor inte har lyckats med vinna-vinna kombinationen, eller att det bara går att förena till viss del. Man kanske inte kan maximera vinsten och samtidigt vara generös mot personalen, men det kan ju finnas ett mellanläge, säger någon, det beror på vem som skall prioriteras, om det är aktieägarna eller personalen. En luttrad medarbetare konstaterar att mår man bra så presterar man ju bättre, men att det kanske inte finns hjälp att få, om man inte mår bra, kontoret fungerar ju i alla fall, trots att folk kanske inte mår så bra, säger hon. En ung person med högskolebakgrund säger att det är svårt att få gehör för nya idéer. Kollegorna är kunniga men samtidigt rädda för det som är nytt.

Ledarskap

I detta avsnitt tas ledarskapets betydelse för vinna-vinna- och decentraliseringsfrågorna upp. Dels hur chefer själva säger att de upplever sitt chefskap, dels hur det är att som medarbetare vara underställd en chef. Med andra ord, hur är det att vara chef på bankkontoren och hur är det att ha en (eller två) chef(er)? Vad anses vara en bra respektive dålig chef? Här går åsikterna ibland isär, men att kontorschef och ställföreträdande chef har stor inverkan över allas väl och ve, det är alla överens om. En välfungerande kontorschef bidrar till ett vinna-läge för banken, kontoret, sig själv och medarbetarna, i alla avseenden.

De [banken] har väl lyckats kombinera [vinna-vinna] ganska bra, [banken] tjänar mycket pengar och arbetsförhållandena är väl oftast rätt bra, det beror mycket på vilken chef man har. (Joakim).

Att lokalkontoren i stora delar fungerar som egna små företag innebär att man är beroende av kontorschefens kunskap, erfarenhet och öga för affärer. Som kontorschef gäller det att få med sig medarbetarna i affärstänkandet.

Du kan inte sitta med på 20 ställen och föra en diskussion, du kan inte ens lyssna, så måste du på något sätt göra så att de tycker att det är deras grej. De vet hur mycket pengar vi tjänar på den prestationen. Jag jobbar ungefär som att jag äger den här butiken och det gäller att överföra det till medarbetarna, att det är deras kunder de tjänar pengar på. (Knut)

Tanken med decentralisering är bra framhålls det, men hur det går har alltså mycket med kontorschefen att göra; det krävs pondus, trygghet och styrka. Hur mycket styrning det blir från regionhåll är upp till hur kontorschefen tar emot påbuden framhålls det. Chefer som varit med länge vågar stå på sig, det till och med krävs en ”gammal” kontorschef för att våga stå emot regionbanken eller ta strid mot interna avdelningar säger flera. Baksidan av detta är att kontorschefer kan upplevas som för enväldiga. Som enskild medarbetare är det svårt att gå förbi sin kontorschef om man är missnöjd. Det kan få negativa konsekvenser för individen om kontorschefen inte för problem vidare eller vinklar sin rapportering uppåt på ett för den anställde ofördelaktigt sätt, enligt en person som själv har denna erfarenhet. Resurser för personalsociala åtgärder finns oftast inte på kontoret utan på regionbanken. En kontorschef behöver fungera väl i flera riktningar, såväl gentemot regionbanken som mot medarbetare och kunder. Nedan återges först hur chefer (kontorschefer och ställföreträdande chefer) själva ser på sin chefsuppgift, därefter följer ett avsnitt om hur medarbetarna ser på sina chefer.

Att vara chef

Hur det är att vara kontorschef finns det olika uppfattningar om, alltifrån att man är ensam om sina beslut till att det är stimulerande med ansvaret som chef för ett kontor. Åke har upplevt bägge delarna.

Väldigt stimulerande att vara ansvarig i en sådan här organisation, för det är verkligen min egen, det här är min butik. (Åke)

Då vill jag påstå att du är fruktansvärt ensam. Du får ta egna beslut och så vidare, men det är alltid... När jag satt på [Y]-banken, ta det som ett exempel, då var vi fyra stycken som satt i en form av ledningsgrupp, och diskuterade saker och ting. Du var inte ensam på det där kontoret om beslutet, även om det var kring mig det blåste om jag tog ett felaktigt beslut, men jag var inte ensam om det. (Åke)

En ställföreträdande kontorschef menar att det egna agerandet spelar roll: ”Det gäller att vara glad. Om man själv går här och är nedstämd och surar, det påverkar stämningen” (Marlen). Som chef ska man hålla medarbetarna på gott humör och själv fylla ut de kompetensluckor som finns. Uppgiften är komplex, man ska bryta mönster av dålig stämning, och man ska vara kunnig, chefen har både ett socialt ansvar och ett affärsansvar. Affärerna kan man lägga ifrån sig när man går hem, men svåra personalfrågor hänger sig grubblande kvar.

Vissa typer av frågor kan man inte släppa och det är väl just personalfrågor som man går och funderar på: Jaha, hur ska vi lösa det här? Det går inte att bara klippa. (Holger).

Om man inte ser till att medarbetarna lär sig det de ska och blir självständiga, så riskerar man som chef att själv behöva sätta sig in i alldeles för många ärenden och få alldeles för många frågor. Man har det övergripande ansvaret för att helheten fungerar, säger cheferna. Att då ha

ett genomtänkt synsätt kan ge stöd i utförandet av chefsuppgiften, som exempelvis när man ska fungera som sammanhållande länk mellan banken i övrigt och personalen på det egna kontoret.

Viktigt, det är att man har stor respekt för varje person. Att man ser att det är olika individer som har olika behov vid olika tillfällen i livet. Att man har en human syn på sin personal. Det får man tänka till lite på ibland, för det kommer krav och förväntningar från banken på vad vi ska göra. Så vill man att vi ska mäta på individnivå. Jag försöker mäta på gruppnivå, så att vi känner att vars och ens bidrag är viktigt men att vi alla är beroende av varandra. Med ett metodiskt arbetssätt, likadant med varje kund, där var och en av oss bidrar med det som den är bäst på, att vi hjälps åt. Då får vi absolut bästa resultatet. Vårt mål är ju att ha långsiktiga relationer med våra kunder. Och har man inte bra relationer med varandra i gruppen så kan man inte ha det med en kund heller, anser jag. Det märks. (Lotta)

Chefen ska se och ge feedback till sina medarbetare, men vem ser och ger feedback till chefen? Stödet från rörelsechefen är kanske inte alltid vad man önskar.

Vad man vill framöver det är ju någonting som man tydligt kan uttala. Hit vill *jag*. Men då vill man ju också få tillbaka, behöver jag bli bättre på något? Är det något jag bör tänka på? Den feedbacken vet jag inte alltid om man får. (Holger)

Jag vet att det gäller att leverera resultat. Sen kan man säga, att några djupare diskussioner och vilka förväntningar som finns på vad jag ska åstadkomma just precis här, finns kanske inte. Vill jag ha den djupare diskussionen då får jag nog ta initiativ till det själv, om jag tycker att det känns otydligt. Att sätta sig ned med [sina egna] chefer. Den här nära feedbacken som mina medarbetare får, det får inte jag. Utan det är något samtal i halvåret så där, kanske. (Jan)

Trycket kan vara hårt på cheferna, en medkännande medarbetare säger: ”Och det är inte lätt för cheferna har ju samma press på sig, de har ju också ett väldigt tufft tryck” (Eva). Även som chef är det viktigt att trivas på jobbat för att må bra, en chef som tidigare säger sig ha vantrivts säger nu så här:

Jag har vantrivts något otroligt också, så jag vet hur det är. Allting är väl inte roligt hela tiden, men det är jätteviktigt att trivas på jobbet och det gör jag. Söndagarna har väl aldrig varit så bra heller som nu tror jag, för att jag trivs med jobbet. (Stellan)

Cheferna ger en tvetydig bild av sin egen hälsa i relation till sin arbetssituation. De flesta säger sig må bra men samtidigt är det tungt när till exempel kontorets lönsamhet försvagas, eller i perioder som är extra stressiga för att man har många komplicerade ärenden samtidigt. Måendet varierar beroende på vad som händer och på hur väl fungerande kontoret är. Det är viktigt att kunna prioritera.

Man kan få in väldigt komplicerade ärenden som tar tid och samtidigt ska man göra allt det här andra också och visst kan man bli stressad då. Men då får man prioritera och ta det som är viktigast först. Så om jag säger så här, jag har varit här i många år, jag har aldrig tyckt att det har varit tråkigt att gå till jobbet. Jag har aldrig tänkt så här: ”Usch imorgon ska jag gå till jobbet.” Utan det har varit jätteroligt. (Maria)

Men de finns också de som vittnar om hjärt-, kärnproblem, eller huvudvärk. Då den utsatta positionen med ett ensamt och ofta tungt ansvar, kräver sin tribut av bankens kontorschefer. Känslan inför att åka till jobbet kan variera högst betydligt, även hos en och samma person. Man både kan och kan inte påverka sin arbetssituation som chef, och det kanske bidrar till en känsla av stress: ”Det är ju just när man känner att man tappar greppet i att man vill så mycket och man vill hinna med allting och kanske tappar fotfästet lite grand” (Annika). Man vill mycket, men man måste då verkligen ha funderat igenom vad man vill göra och varför, innan

man lägger fram något, säger en annan kontorschef. Det är ingen idé att kasta fram lösa idéer som inte är genomtänkta. Jan, å sin sida, menar att han har stor frihet i att utveckla sitt kontors verksamhet: ”Det är ingen som egentligen hindrar mig från att testa idéer i hur jag vill utveckla verksamheten. Utan jag har ändå den friheten att testa idéer” (Jan). En frihet med ett stort mått av ansvar, ett ansvar som i viss mån delas av alla på kontoret, men som ändå till stor del är kontorschefens, samtidigt som decentraliseringen är en stimulans i chefskapet.

Att ha chef

Hur en kontorschef utövar sitt chefskap har stor betydelse för medarbetarnas dagliga arbete och exempelvis när det gäller möjligheter till vidareutbildning. Som medarbetare har man behov av att kunna prata med sin chef.

Det är väldigt mycket ge och ta. Jag säger vad jag tycker, det är bra kommunikation, så fungerar det för mig i alla fall. Bolla idéer: ”Är det inte bättre att vi gör så och så?” Och då, vice versa. (Peter)

Medarbetarna uttrycker tydligt vad de önskar av en chef, de har många erfarenheter av olika chefer och jämför dem som man tyckt varit bra med dem som inte fungerat så bra. På de lite större kontoren har man ofta två chefer, kontorschefen och en ställföreträdande. I bästa fall så kompletterar de två cheferna varandras chefsstil. En kunnig, duktig och hjälpsam ställföreträdande med ledaregenskaper är till exempel ett bra komplement till en kontorschef som lätt blir osams med folk: ”Då är ställisen där hela tiden och fixar det” (Gun). På ännu lite större kontor finns också gruppchefer för privatgrupp och företagsgrupp. Då kan det hända att grupperna sneglar lite på varandra och upplever att den ena gruppen får ett bättre stöd än den andra, av sina respektive chefer. Detta kan leda till en vinna-vinna situation för den ena gruppen, där man trivs bättre med jobbet, medan den andra gruppen har det sämre trots att det är samma kontor, menar någon.

Vad är det då som utmärker en bra chef enligt medarbetarna? Här följer några påståenden över vad som anses vara viktigt att få från chefen för att som anställd uppleva ett vinna-vinna förhållande i sitt arbete:

- *Förtroende* mellan anställd och chef. (Disa)
- Man är beroende av att ha en *tillmötesgående* chef som tycker det är kul att stötta sina medarbetare. (Frank)
- En bra chef är någon man kan känna att man har som *bollplank*. (Ebba)
- Det hänger på chefen om han vill *delge*, låta oss vara med och bestämma. (Greta)
- Det viktigaste är att chefen är *lyhörd* och kan prata med mig om min framtida utveckling. Att han vet vad jag vill och jobbar för det [inom sitt kontaktnät]. Då kan man få in utveckling i sitt vardagliga jobb. (Elsa)
- Har man en chef som satsar på *hela kontoret* eller att man gör aktiviteter, då känns ju det väldigt positivt. (Nathalie)
- Att ha aktivitetsplan och få *uppföljning*, att ha mål att nå upp till är det som för mig framåt, ingen mår bra utan uppsatta mål. (Fia)
- Det är viktigt att *vårda* personalen, det ligger mycket på chefen; att fråga hur man mår, hur man känner, om man hinner med, om det blev för mycket. (Inez)
- Kontorschefen har en viktig roll som *koordinerare*. (Kristina)
- Den här ställföreträdande chefen är den bästa chef jag haft, bra *relation*, både på kompis- och chefsnivå. När det går bra och alla kommer med då blir det ju glad stämning också. (Peter)

En medarbetare poängterar just det här med att det är chefens intresse för både affärerna och för personalen som har betydelse för hur arbetssituationen upplevs. Chefens ska ha kännedom om och intresse för personalen och se till att lagandan finns.

En bra chef fokuserar på organisation och inte bara på affärer, ser hellre mig som den som ska göra affärerna, och så ska han eller hon ta hand om mig så att jag gör det på ett bra sätt. Det är så roligt att vara i en organisation där vi får ta eget ansvar, men då blir det ännu viktigare med en bra chef som ser till att det här som någon ska göra, blir gjort. Inte så att chefen själv ska göra det, men att chefen måste se till att lagandan finns. (Karin)

Hur det är med vinna-vinna läget är alltså till stor del beroende av vad man har för chef eftersom banken jobbar så decentraliserat. Det är upp till varje kontorschef att driva målen och har man arbetat länge i banken så har man erfarenhet av både bättre och sämre chefer under olika tider på olika kontor. Kanske borde man röra om mer i chefsgrödan och flytta på chefer som har varit på samma ställe under 10, 15, eller till och med 20 år, säger Boel och fortsätter:

Det kan ju vara unga, okompetenta, som har blivit chef lite för snabbt. Som inte kan ge tillräckligt, för mig som anställd, kunskap och coacha. Man har fått vända sig till någon annan för att få det stödet ibland. Ett annat exempel kan vara när det har varit tvärtom; en äldre kontorschef som har varit väldigt konservativ och haft en helt annan syn. Jag är mamma, och mitt första barn var inte alls välkommet. Jag var i princip inte välkommen tillbaka till kontoret. När jag tänker på den chefen kan det också vara att han jobbade väldigt centraliserat, skulle vara med och peta i varje beslut, och det blir ju begränsad handlingsfrihet då, som kan skapa problem. (Boel)

Vad utmärker då en dålig chef kan man undra. Nedan följer en sammanställning av uttalanden om erfarenheter av chefer som har förhindrat vinna-vinna situationen, flera uttalanden gäller chefer man har haft tidigare, inte den nuvarande.

Man fick inte veta de fel man gjorde. Man rullade på i samma fel hela tiden tills man en kväll ser att chefen sitter kvar och rättar ens fel på kvällstid. Och man känner att: "Vad gör du för någonting?" "Nej men jag håller på att rätta dina fel." Och då har man suttit i tre, fyra år och gjort samma fel. Och skulle man fått veta det en eftermiddag så skulle man kunnat rätta upp det här på en gång. (Fia)

Det var ju inte så bra förut när vi hade den förra chefen. Det var mycket skitsnack, han hade den jargongen, som inte var kul. Han gjorde hellre så att han motarbetade oss. Så då blev det inte bra mellan oss [medarbetare] heller då. Jag rensar direkt med nuvarande chefen om det är något. (Judit)

På mitt förra kontor var min närmaste chef, som var ställföreträdande, ingen chef alls egentligen. Ibland kan det kännas så här i banken att lång och trogen tjänst, det är det som räknas. På det här kontoret har folk slutat rätt ofta, med nytt folk hela tiden, och man kommer ner i en downperiod. Vi har personalomsättningen, den kostar ju rätt mycket egentligen. Det var dåligt ledarskap. (Peter)

Jag har försökt att få gå interna kurser och externa kurser men det har inte blivit av. Jag har en ambition att utvecklas både teoretiskt och praktiskt. Jag har lagt fram det men min chef har inte intresse att driva sådana frågor. Han har som alla andra väldigt mycket att göra och då kommer mina önskemål om utbildningar i andra och tredje hand. (Ingemar)

Vi var ett jättekompetent och bra gäng men jag upplevde att det fanns som ett pyrande, ja, att personalen i grund och botten egentligen inte var särskilt nöjda med situationen. Det var ju främst att man var missnöjd med kontorsledningen. Man upplevde att man inte hade något stöd hos kontorsledningen. Att KC inte var så kompetent i personalvård, eller i personalfrågor, inte hade något intresse av det. Intresset låg i att vara bäst siffermässigt. Där det inte spelade någon roll hur man gick tillväga för att vara bäst, utan där personalen fick stå tillbaka. (Ebba)

En dålig chef är dålig på att kommunicera, kan knappt klara av envägskommunikation, än mindre prata med och ge stöd till sina medarbetare, säger luttrade sådana. Man får inte veta vilka krav som ställs på en, vilka fel man gör, om det man gör är bra eller inte, det blir en hög personalomsättning som kostar på, inte minst i påfrestningar på dem som är kvar. Dåliga

chefer visar avsaknad av förmåga till dialog och inget intresse för sina medarbetare, de förmår inte skapa något utbyte med sina medarbetare. En chef som inte fungerar dompterar kontoret så att ingen vågar stå upp mot honom eller henne, menar någon: chefen ger order. En dålig chef kan vara skicklig i att göra affärer, och kontoret kan gå bra. Även om det finns en ställföreträdande chef som ska ta personalfrågor så kan en dålig chefs attityd ändå genomsyra ett helt kontor. Medarbetare suckar och säger att det inte är någon idé att gå till jobbet, för att det inte ger en någonting. Här ser vi alltså att företagsvinna och individvinna på kontornivå inte nödvändigtvis behöver vara två sidor av samma mynt. Det ges också exempel på chefer som är inkompetenta när det gäller själva affärsverksamheten, som inte lyssnar på goda råd och som till och med begår oegentligheter. Sådant är förödande för det enskilda kontoret som då får en lång och tuff uppförsbacke att ta sig igenom, den ekonomiska smällen får man ju ta själv i den decentraliserade organisationen.

Medarbetarskap

Här följer så en redovisning av olika uppfattningar om att vara medarbetare i banken. I intervjumaterialet finns mycket att ta upp som rör medarbetarnas tankar kring vad som är viktigt för att få en hållbar och god arbetssituation för egen del. Det handlar om den egna hälsan och om utvecklingsmöjligheter, det handlar om krav som ställs på en och om möjligheter att påverka, samt om lönen, arbetsbelastningen, arbetsuppgifterna och arbetsvillkoren.

Att arbeta i banken innebär att få ta ett stort eget ansvar, något som av många upplevs som positivt, en frihet i arbetet, det är mycket man anförtros att klara själv. Medarbetarna upplever i hög utsträckning att de arbetar i en decentraliserad organisation.

Så som jag har uppfattat det så är det otroligt mycket som det anförtros att man ska klara själv. Att man får det ansvaret att man ska fixa det. Så det tycker jag definitivt att i den rollen som jag har haft har jag fått väldigt fria tyglar. (Erik)

Medarbetarskapet bygger på en stor frihet och förtroende mellan kontorschef och respektive tjänsteman. Det finns erfarenheter av att verksamhetsplaneringen fungerar bra, att alla är delaktiga, att man får göra sin röst hörd, och att man har uppföljningar för varje anställd gentemot handlingsplanen. Den decentraliserade formen innebär en frihet att själv avgöra vad man bör jobba med. I praktiken tar man själv besluten och behöver inte fråga någon chef. Eget kundansvar, valmöjligheter och standardprodukter ger möjligheter att utforma egna lösningar för kunderna, säger nöjda medarbetare. Att ha ett uttalat eget ansvar innebär engagemang i arbetsuppgiften.

Så nu har jag varit lite med i kampanjen för avtalspensioner, vi har varit fyra stycken. Då brinner man för det, bara för att då får jag vara med och ta ansvar och genast blir det så här att då är det jag som kanske peppar de andra, att man känner det. (Anna)

Som enskild medarbetare vet du vad du ska göra – frågan är hur, påpekas det. Det är jobbet den enskilde medarbetaren gör som går hela vägen upp till centralkommittén för kreditbeslut. Arbetet är fördelat så att alla gör allt, det är ingen uppdelning av arbetsuppgifter som förr, framhålls det. Som medarbetare tar man sina beslut i samverkan med kontorschef och ställföreträdande, upp till kontorschefens limitgräns. Decentraliseringen gäller med andra ord inte bara på den organisatoriska nivån utan även för de enskilda medarbetarna.

Tänker man tillbaka från när jag började i banken så hade man olika internavdelningar. Man hade en avdelning som gjorde utlandsbetalningar, som skrev resecheckar och en som gjorde garantier. Allt

det här har lagts ut på kontoren. Man tar besluten och gör det själv numera. Finansaffärer gör man på kontoren numera också. Förr, när jag började, då bestod kontoret av en långa med kassapersonal. Där satt man hela dagarna, hela veckor och hela månader. Att lösa in checkar, betala ut pengar, ta emot pengar. Det var pengar då, det är inte alls så mycket pengar längre. Utan det är utlandsbetalningar och då ska man göra en garanti, finansaffärer är det också, öppna fonder eller betala ut lån och så. Nu är alltihop ett. Det är också en decentralisering. (Greta)

Det som har hänt under de senaste 40 åren är med andra ord inget mindre än en revolution.

Det är ju en revolution, jag menar, nu kan ju i stort sett allt, med vissa undantag, utföras av var och en som har fått utbildning, vid sittande bord. Förut så skulle det ju skickas material för godkännande och för handläggande och så vidare. Nu gör du i stort sett allt, från att skicka utländsk valuta till att göra aktieorder och få det bekräftat, men det kallar inte jag för att delegera, det är ju bara att det blir mer jobb. (Sixten)

Arbets sättet ställer krav på bred kompetens, att man kan mer än lån, t.ex. försäkringar och placeringar också.

Vi kan ju ta långt upp, besluten här på kontoret. Och det gör att vi kan ta ett snabbt beslut på dagen i princip, på ganska stora affärer. Och det tycker jag är en oerhörd fördel som, jag vet när jag pratat med gamla kompisar i bankvärlden där det inte alls fungerar så. De kan inte ta något beslut nästan, på kontoren. Det är främst då man har insett skillnaden egentligen, när man suttit och pratat så inser man att det är en helt annan sak att jobba här. Man blir mycket bredare och man får jobba med mycket mer saker än på andra banker. (Frank)

En person som tidigare arbetat i en centraliserad bank säger sig uppskatta decentraliseringen, dock gav centralisering trygghet, man behövde inte ta så mycket ansvar själv.

Några kritiska röster om hur det är att vara medarbetare i banken finns också. Man upplever en intressekonflikt mellan att administrera och att ha kundkontakter, men också att det finns fördelar med att ha båda, det ger helhetssyn. Att vara medarbetare i banken innebär en stor frihet att lägga upp sitt eget arbete som både ger glädje och stolthet i arbetet och samtidigt ett rätt tungt ansvar att ta, vilket innebär att man behöver stöd och ett bra samarbete med sin chef. I vissa fall önskas en närmare egen kontakt med nivåerna ovanför kontoret, när samarbetet med kontorschefen fallerar.

Arbetsuppgifterna

Några medarbetare är ganska neutrala när de berättar om sina arbetsuppgifter och någon låter rätt uppgiven. Men många talar uppskattande om att de har spännande och varierande uppgifter och utmaningar hela tiden.

Ibland är man trött men jag tycker att det är kul att jobba. Spännande uppgifter och just det här att det är *varierande* uppgifter. Den ena dagen är inte den andra lik och du vet inte riktigt vad som kan hända. Och det är det jag tycker är kul. Det måste vara utmaningar hela tiden. Att det ska vara någonting nytt som händer då. För jag tycker att det är så kul att ha den här kontakten med kunder. Det är det som är roligt med banken. (Elsa)

Att ha roliga arbetsuppgifter och trivas med kollegorna är viktigt. Den inriktning och det arbetssätt som har utvecklats under senare år, menar en person har lett till utvecklande arbetsuppgifter för personalen. Bankjobbet har blivit ett mångsidigt yrke, man är både rådgivare och säljare med betoning på säljare och lär sig nya saker hela tiden. Man ska tycka om att ha med människor att göra i arbetet utåt mot kunderna: ”Jag tycker om kundkontakter. Tycker om människor och när man kan hjälpa till. Jag tycker nog att det är rätt roligt” (Kerstin). Helga uttrycker också glädjen i mötet med andra människor: ”Jag tycker det är

väldigt kul att gå till jobbet. Jag älskar att träffa människor och att ha med människor att göra” (Helga).

Men att ibland få sitta ifred och koncentrera sig, göra klart, är också viktigt menar flera. Dessutom behöver man vara öppen för det oväntade eftersom man aldrig riktigt kan veta vad som ska hända under dagen, då kan jobbet upplevas som spännande med nya intryck varje dag, arbetsuppgifterna är på det sättet utvecklande.

Det här är ju ett väldigt mångsidigt yrke, förutom att du lär dig nya saker hela tiden så får du ju lära dig att lösa de olika problemen hela tiden och du får tänka till varje dag hur man ska lösa olika saker, hur det hänger ihop, så det är ju utvecklande. (Otto)

Det är ett ansvarsfullt arbete man har menar någon. Det är mycket nytt hela tiden, man blir aldrig fullärd. Det blir lätt så att man tänker mycket på jobbet, jobbet är roligt och man vill prestera bra. Men man hinner inte med allt som borde göras, eller att bry sig om hur kollegorna har det, menar en person. En annan säger att man måste känna sig motiverad för att jobba aktivt mot kunder och att det är roligt när man känner att man gjort något bra men ibland vill man bara att kunderna ska gå därifrån för att det är så mycket annat som ska göras. Jobbet är roligt, men det är svårt att planera sin tid, menar flera.

Ibland så får man helt och hållet släppa det man har tänkt sig att göra för att rycka in och hjälpa till och göra lite brandkårsutryckningar. Så att man får vara beredd på att man kan inte alltid göra precis det man har tänkt sig under en dag. Men det är bra om man har en klar plan för sig vad man har för mål för veckan eller dagen. (Liv)

Det är kunderna som i stor utsträckning styr vilka arbetsuppgifter som ska göras, man får inte ha för stort kontrollbehov själv, säger också Christer:

Det här jobbet är ju så mycket kundkontakter, du styrs ju väldigt mycket därifrån, vad som kommer in, du styr inte över din dag själv direkt. Och är du en sådan som måste ha verkligen kontroll över allt som kommer in och styra, så är det klart att du blir stressad av det. Du gör ju inte en grej åt gången utan du har ju flera olika löpande saker hela tiden. Kunden förväntar sig ju att ha ett svar på en kreditpropå eller någonting, och förut så sade man kanske en vecka, men det går inte nuförtiden. (Christer)

Hur ska man organisera kontoret så att det till exempel också finns tid att sitta avskilt – för att klara av att göra ett bra jobb. På något kontor har man fört diskussioner om vad som är en bra bemanning, vad som är en rimlig arbetsbörda, och vem som ska göra vad, när det är mycket att göra för alla. På andra kontor verkar det mest rulla på, med allt hårdare arbetstakt.

Ibland krockar de dagliga arbetsuppgifterna med hela årsredovisningssystemet och systemet med olika försäljningsmål, när såväl ”Hjulet”, som plussamtal, uppföljningar och utåtriktade aktiviteter inte stämmer med praktiken. Någon säger sig vara tvungen att leverera in en handlingsplan med kortsiktiga mål med uppföljningen, men att det bara har ”blivit soppa av det” till slut. Det har bara blivit att ange hur många allkort eller avtalspensioner som ska säljas. Sen kommer det nya direktiv från regionbanken. Då gäller det att släppa vad man har för händer och jobba koncentrerat mot det, tills det kommer nya direktiv igen, säger denna prövade medarbetare och menar att säljmålen i onödan skapar en ansträngd arbetssituation. Handlingsplanen borde i stället syfta till att på längre sikt få planera vad man ska bli bättre på och utveckla sig emot, säger denna person.

Hälsan

Arbetet och hälsan är ömsesidigt beroende, mår man bra så presterar man bättre, det menar flera är självklart. Det stora flertalet säger också att de mår bra själva och kopplar det till att det är kul att gå till jobbet. Man ser utvecklingsmöjligheter, men det gäller att visa framfötterna, om man inte accepterar det arbete man har så gäller det att söka sig vidare. Motion och träning är för flera viktigt för att orka med ett krävande arbete.

Så finns det de som säger sig må ganska bra, fast med något förbehåll. Trots en stressad arbetssituation känns det ändå bra att gå till jobbet. Underbemanning har lett till stress och magkatarr, säger Boel, men arbetssituationen kan ändå uttryckas som att "arbetet är jättekul varje dag, jag tycker om när det är lite fart" (Boel). Någon annan tycker att det är ganska okej att gå till jobbet, men är egentligen rätt less på det. Är trött och orkar inget efter jobbet, säger sig inte kunna påverka sin arbetssituation och vill helst få gå i förtida pension. Någon säger sig vara sliten på grund av sin privata situation men att det känns bra att gå till jobbet. Och man ser varandras situation, en person som själv inte anser sig känna stress omtalas av en kollega som stressad. Något som verkar rätt vanligt är att vakna på nätterna och komma på att man till exempel har glömt att ringa en kund. Arbetet dröjer sig kvar även när man har gått hem, och till och med när man gått på semester. Och känslan man har på väg till jobbet på morgonen kan vara mer av plikt än av arbetsglädje.

Man sprudlar ju inte av glädje, det är inte så, men man känner det inte så att man mår dåligt. Man tar väl dagen som den kommer på något vis. Man tänker att man ska dit och göra sitt bästa. Men det är inte så att man är jätteglad och positiv, det är det ju inte. Men det går ju bra. (Nina)

De som har mycket att berätta om sin hälsa är de som säger att de inte mår särskilt bra. Dessa personer finns på lönsamma kontor likaväl som på mindre lönsamma. Någon har varit kontorschef tidigare, blivit stressad och sjuk. Någon annan tänker på hela kontoret och framhåller att det periodvis varit besvärligt och att flera inte mått riktigt bra. En person menar att man måste vara observant på arbetsbelastningen.

Det som är viktigast är att man har den arbetsbelastning som man orkar med och att man inte överskrider den gränsen. Men det tror jag är väldigt lätt att göra, man märker inte själv när det blir för mycket. Jag tror säkert att man kan förena god arbetsmiljö med god lönsamhet. Men jag tror att det finns vissa luckor när man bryter ner det på kontoren, på den enskilde individen. Det är lätt hänt för många att arbetsbördan blir för tung. En del märker det säkert och har förmåga att säga ifrån. En del kanske inte är medvetna om det utan man är lojal och man tycker om sitt jobb och det är väldigt lätt hänt att det skenar iväg då. (Lennart)

En annan medarbetare säger att det var en dåligt fungerande chef som orsakade både hennes egen och hela kontorets dåliga hälsa. Peter berättar om hur det var att bli omplacerad från en central enhet ut till ett kontor och där hamna i kassan. Hur det var att vantrivas och tappa både modet och hälsan. Men med en ny arbetssituation så kommer bådaddera tillbaka igen. Arbetet är roligt och motiverande när man får förtroende och ansvar:

När jag började i banken blev jag anställd som placeringsansvarig och sen när marknaden gick ned så fanns inte det behovet av den rollen. Och då fick jag gå ut och lära mig, börja sätta mig i kassan. Och jag hade aldrig jobbat på bankkontor innan: "Jag kör väl på och visar god min ändå." Jag var sjuk ganska ofta, jag vet inte om det var någonting i lokalen, förkyld och hängig och så där. Jag gick till jobbet, gjorde det jag skulle eller gick hem. Medan här har jag fått en annan roll, mer lite ledare inom mitt område, även ta tag i andra bitar. Och har inte varit sjuk någonting nästan på den här tiden. Och jag trivs och jag tycker det är skoj att göra jobbet och allting. Så det är som natt och dag faktiskt. (Peter)

Hälsan kan också skadas av dålig ergonomisk miljö på kontoret.

Jag är deltidssjukskriven och jag anser att det är en arbetsskada. Jag har blivit väl bemött av banken när det väl har hänt. Vi hade ju inte möbler som var anpassade för datautrustning, som det är idag. Handelsbanken är väl inte känd för att vara snabb att bygga om och så där. Utan det är ju en försiktig bank. Men jag har aldrig gått och retat mig på det, man kanske tar tag i det här tidigare och snabbare nu. (Rut)

Arbetsvillkoren

Det som upplevs som bra arbetsvillkor är när det finns möjlighet till flexibilitet i vardagen, att man exempelvis kan åka iväg en stund för att skjutsa ett barn som missat bussen, att man kan jobba över när man vill det, att man kan säga stopp till ytterligare arbetsuppgifter/kunder när man inte hinner med dem man redan har, eller att arbetstiderna inte är för rigida i onödan.

Det är viktigt att man får förtroende och friheten. På mitt förra kontor var det så att var man inte på kontoret halv nio, när valvet skulle öppnas och man skulle plocka ut grejorna, då fick man nästan en utskällning. Och folk gick exakt fem. Här har vi flexitet och har ett eget schema vi fyller i. Och vi bör vara här senast nio. Vi får gå tidigast fyra, för att det ska fungera. Och det är ju frihet under ansvar, och det fungerar väldigt bra. Och folk sitter över och jobbar, det är inga problem och det blir roligare också. Så det är jättestor skillnad. (Peter)

Banken är på många sätt en trygg och omhändertagande arbetsgivare. Man riskerar inte att bli uppsagd, man kan få fördelaktiga lån. Oktogonen framhålls av flera som en motiverande belöning längre fram, även om den för de yngre ter sig rätt abstrakt. Samhället är hårt, men bankpersonal har ändå litet mer skyddsnet än många andra, säger en person. Någon berättar om ett stort stöd från både arbetskamrater och banken när privatlivet krisade, hur hon fått hjälp med både flytt till annan stad, lägenhet och psykoterapeut. Ett stöd som helt har saknats i andra fall, där individer blivit lämnade rätt ensamma med sin utbrändhet och känner sig motarbetade när det gäller att hitta fungerande lösningar.

Fördelen med ett stort företag är att det finns möjlighet att byta jobb inom företaget. Man är inte bunden till kontoret utan kan växa med uppgiften inom banken och byta tjänst när man nått en viss kunskapsnivå, till exempel att fördjupa sig på internavdelningar. Men hos flera finns en gnavande känsla av att egentligen inte premieras för det jobb man lägger ner.

Vi har bra arbetsmiljö och så men jag tycker inte att vi kanske riktigt premieras för det vi ändå gör här, ganska låga löner. Men samtidigt så är det nog en ganska bra arbetsgivare som tar hand om de anställda om man blir dålig, till exempel sjukskriven. (Frank)

Den som är vikarie på osäkra anställningsvillkor och med låg lön, känner sig utnyttjad, man har små möjligheter att påverka sin oklara framtid.

Jag är lite sur på banken. Just därför att jag känner mig utnyttjad som vikarie. Så på så sätt kan man väl känna att man inte är så motiverad, samtidigt som man också vill visa att man är duktig för att kunna bli anställd. (Klara)

Missnöje med lönen är rätt så utbrett bland medarbetarna, många anser sig inte vara några vinnare i det avseendet. Flera menar att det är kontorsrörelsen som tjänar de mesta pengarna i banken men värderas lägst i löneutveckling. De som jobbar som specialister på interna avdelningar anses ha högre lön, lönerna borde fördelas mer rättvist inom banken, tycker man.

Vi har inte en lönenivå som är acceptabel egentligen. Och det är jobbigt, särskilt nu när vi har haft lönesamtal så svider det mer. Med tanke på att man väljer att stanna, så får man ju skylla sig själv.

Den delen tror jag att de förringar från chefshåll, det här att lönen inte är allt. Och det är den inte, men det betyder inte att den inte spelar någon roll alls. (Karin)

Man tycker helt enkelt att man är underbetald, även om man har det bra i andra avseenden. Någon säger sig personligen ha fått en bra löneutveckling. I andra änden finns unga högutbildade vikarier som ser sin lön som ett skämt. En av cheferna menar att medarbetarna jobbar och sliter och kämpar för Handelsbanken, och att de får ganska lite tillbaka kortsiktigt. När man lyckas på kontoret så borde personalen premieras, det är något man är dålig på, säger denne chef. Lönsamheten bör återspeglas individuellt, anser flera, om kontoret går bra så ska man få något igen för sitt trägna arbete.

Jag menar våra löner är ju inte provisionsbaserade på något sätt. Och går det bra för ett kontor och alla kämpar, så tycker jag nog ändå att man ska ha någon form av belöning, att man gör någonting på kontoret. (Nathalie)

Lönestrategier finns det de som har, en person menar att den höga personalomsättningen hänger ihop med att byte av jobb är ett sätt att komma uppåt och få högre lön. En annan strategi är att samla på sig så mycket ”pinnar” och försäljningssiffror som möjligt.

Även belöningar av annat slag än lönen har betydelse för vad individen får ut av sitt arbete, såsom gott arbetsklimat eller trevliga aktiviteter, eller beröm: ”Det är ju en väldigt stor del av belöningen att få höra att du har gjort en bra affär” (Johan). Det är också motiverande att det finns något som belönar längre fram, som Oktogonen.

Arbetsbelastningen

På de kontor som studien omfattar, med något undantag, säger såväl chefer som medarbetare att arbetsbelastningen är för stor. Man ställer upp, man tänjer sig, man jobbar övertid, man jobbar ”kort”, vittnar många om. Man anser sig alltid arbeta en till två man kort i jämförelse med mål, handlingsplaner, verksamhetsplaner, och kraven på att genomföra affärer. Det är problem med tätt bemanning, en svår balansgång, men personalen måste ju också få må bra, säger någon. Flera berättar om en känsla av otillräcklighet.

Det är liksom en kompisrelation med många kunder och det är trevligt. Men samtidigt så är det ju säljtrycket, det har man alltid på sig: ’Okej, nu gjorde jag det här men jag borde ha gjort det här också!’ Det finns alltid något mer att göra, helt enkelt. (Frank)

En kontorschef pekar på bemanningsproblematiken, hur ska de orka med kundtillströmningen? Både idag och på sikt, så att kunderna också blir nöjda, inte bara strömmar till. Hösten har varit intensiv, säger chefen, men folk har klarat det eftersom de har haft roligt på jobbet. En annan chef, lägger skulden på sig själv: ”Ibland är det väldigt stressigt, hösten har varit fruktansvärt jobbig, det har den varit, jag har ju haft lite folk och det är mitt fel att jag kör på” (Sixten). En medarbetare på ett helt annat kontor delar upplevelsen:

Det har varit extremt stressigt under den här tiden på grund av att vi har varit underbemannade med två under en lång tid, så att det har varit påfallande stressigt. Jag har inte haft några problem med att sova direkt, men däremot har jag fått magkatarr och det är ett exempel på att det är lite för mycket att göra. (Boel)

När extra personal tas in upplevs arbetssituationen mer positiv:

Det här kontoret har varit väldigt bra på att ta in extra personal när vi har behövt det. Att vi inte är låsta på det sättet att vi måste vara ett visst antal anställda. Utan där tycker jag att det har varit lyhört

för att vi har behövt hjälp. Sedan vet jag ju, tror jag säkert att det finns andra platser där det inte är så. (Birgitta)

En annan person från samma kontor menar dock att arbetstrycket varierar: ”Just nu har vi ett högt tryck, då kan man känna att vi är lite kort om folk. Bara de senaste tre åren har det ju gått upp och ned.” (Anna).

Man är solidarisk med sina arbetskamrater, om andra är borta från jobbet vet man att det blir tufft för dem som är kvar: ”Jag skulle gå till arbetet fastän jag var sjuk, om många är borta.” (Christel). Värre blir det när arbetskamrater slutar och inte blir ersatta. Då fördelas kunderna ut på dem som är kvar och situationen kan bli ohållbar, med konflikter och misstro medarbetare emellan.

Arbetsituationen är så ojämn för många här på kontoret. Det ska ju inte vara så att vi ska vara tre stycken som ska sitta och jobba över mycket medan alla andra går hem klockan fem. Det har jag också påpekat till chefen. Då säger han att han har sett det och då får man ju också anta att hans plan är att göra någonting åt det. För det kan ju inte vara så att kraven ska sättas jättehögt och sen ska allting falla på några personer, att klarar inte ni det här då är det ni som är dåliga. Då måste man ju ställa höga krav på allihop, att alla ska känna samma för det då. (Fia)

När man blir för få räcker det inte att jobba sina hela arbetsdagar, uppgifterna hopar sig, det blir en snöbollseffekt, och förr eller senare brister det. Att jobba övertid löser inte problemet på längre sikt. På något kontor menar medarbetare att det finns en rädsla för att säga ifrån att det får vara nog. Man skulle vilja sätta sig ner och reda ut vad problemet beror på och menar att enligt statistiken finns det inget problem; kontoret går bra, varken övertiden eller arbetsbelastningen syns utåt, trots att det i praktiken är stora sådana problem.

Det här med övertidsjobbet är ju ett problem. Det är det. Och ett sätt att lösa problem är ju att sätta sig ned och fråga vad beror det här problemet på. För att utreda. Det sättet vi gör, det är inte ett sätt att lösa problemet. För egentligen finns det inget problem då, när man tittar i statistiken: ”Kontoret går jättebra och de jobbar åtta till fem och har ingen övertid, det är ingen högre arbetsbelastning på dem.” Så att alla är medvetna om det tyvärr, även jag. Men jag menar någonstans så är det väl rädslan att skulle man driva det här till sin spets, så finns det ju en rädsla att man ska få tillbaka det på annat sätt istället. (Ingemar)

Att övertid inte redovisas är något som flera vittnar om. Övertid får inte finnas och då finns det inte heller i de siffror som redovisas utåt. Att inte ersätta medarbetare som slutar verkar också vara vanligt förekommande, det är ju ett sätt att hålla lönsamheten uppe, men det tär: ”Det är perioder, väldigt tight, att man ersätter inte. Det tar bra lång stund innan man kommer på att man ska ersätta. Och skruvarna är ju hårdare idag än vad det var för tio år sen, det tycker jag.” (Linda). Någon menar att det inte går att nyanställa. Så fort någon slutar ifrågasätter regionbanken om det ska tillsättas någon ny person. Det här är något som flera pekar på, när folk blir sjuka eller slutar så kan arbetsituationen bli ohållbar för dem som är kvar. Det finns inga säkerhetsmarginaler i organisationen längre, menar man.

När man började jobba och det var mycket att göra, då anställde man en till. Och det var ju inte alltid kanske jobb till den till 100%, utan då fick alla kanske ha jobb för 80 - 85% en tid och så kunde man göra någonting annat, utöver det. Men idag så är det väldigt mycket som ska till innan man ska gå upp en person. I och för sig så är det mycket arbetsuppgifter som försvinner för det läggs ju ut på kunden att göra det själv, men det finns inte riktigt det här utrymmet som fanns när man började jobba. Utan alla är väldigt slimmade. Många gånger så är det ju så att det behövs inte mycket, om en eller två är borta, så blir det jädrigt tufft för dem som är kvar. Framförallt på ett sånt här litet kontor. (Christel)

En person som själv råkat ut för att ha blivit sjuk av påfrestningarna i jobbet säger att det viktigaste är att ha en rimlig arbetsbörda, att inte vara så lojal att det skenar iväg och att det är en risk med att alla har så fullt upp med sitt att man inte märker när en kollega håller på att få för mycket. En annan ger en livfull bild av hur den stressade arbetssituationen kan upplevas:

”Oj, oj, oj, nu hinner, oj, oj, öppnar vi redan! Jag som skulle göra det här och det här!” Och så kan man ha en hög som ska göras som är akut. Och sen blir det så att man börjar med någonting som man ska göra, och så kommer något annat och så börjar man med det, och sen är det flera. Det är ju inga grejer som tar lång tid men de ska ju göras klara och så har man en massa smågrejer. Det kan vara lite stressande. (Moa)

Arbetsintensiteten upplevs alltså på flera håll ha ökat på senare tid, kraven på vinst och ökad kundfrekvens på färre anställda har ökat påfrestningarna, vilket får som konsekvens att de själva, åtminstone periodvis, inte mår så bra. Eller som någon säger, att bli säljorganisation och samtidigt banta personalen är en ekvation som inte går ihop, det leder till sjukskrivningar. Här är två rätt eftertänksamma röster, från två olika kontor:

I takt med att det blir tuffare och tuffare konkurrens, desto svårare blir det också att få det att fungera. Det blir ju större och större press på oss medarbetare. Det dras in så vi blir färre och färre. Men jag förmodar att det beror en hel del på att vi är en ganska platt organisation. Vi är ju som ett team här, även cheferna. Det är korta beslutsvägar och sådana saker gör väl att vi är rätt så effektiva. Tempot skruvas ju upp ständigt, det är väl i takt med att konkurrensen har ökat också och banken är väl rätt så kostnadsmedveten. Det blir ju färre och färre som ska göra mer och mer, därför kanske det är svårare för oss. Våra konkurrenter, många av dem försöker väl kopiera oss också. Då försvinner ju den konkurrensfördelen. Periodvis har det varit kämpigt. Det tror jag. Inte alla som har mått så där vansinnigt bra. (Per)

Samtidigt som man skruvar åt så blir det ju mer och mer produkter och mer och mer saker som vi ska göra i kreditprocessen också. Och det har ju med vår rating att göra. Att vi kan visa att vi handlägger krediter på ett bra sätt trots att vi har decentraliserad organisation. Och då skapar man system för det. Ibland känns det som att det blir ännu en sak vi ska göra i den här processen. Samtidigt som vi ska handlägga fler kunder, så är det mer som ska göras på varje kund. (Karl)

En möjlighet som flera pekar på är att, som andra banker, ha back-office personal som tar hand om de löpande administrativa göromålen. Nu är det ofta kollision mellan det löpande och utåtriktade aktiviteter.

En administratör är inte heller så dum idé, tycker jag. Men man får inget gehör för det heller. Allt för att avlasta de här som är utåtriktade och vill sälja. Ja, en mer hållbar situation vilket sparar både säljaren och den som tycker att de administrativa uppgifterna är intressanta. Jag menar, vi är många femtioplussare som tycker att det är jobbigt att sitta i fronten. (Ingrid)

Det kanske inte håller, att alla ska göra allt, när man ska bli en säljorganisation.

Samtidigt om man nu ska omorganisera och bli en säljorganisation så kanske man måste lägga på lite där för att kunna få en skjuts på det hela. Eller omorganisera på något sätt som en del andra banker har, att de har en administrativ sektion och en säljsektion. (Eva)

Det är en svår balansgång, att arbeta inåt, att arbeta utåt, att göra fler affärer och att ta hand om dem man redan har, att inte tappa kunderna och få dåligt rykte, och att inte tappa medarbetarna på vägen.

Köra med personalen som är alldeles i botten för att nå ett specifikt mål i den här utåtriktade verksamheten. Vi ska göra kundbesök och alla våra kundföretag och alla möjliga saker ska vi gå på.

Men de andra då? Som inte är på de här utåtriktade aktiviteterna. De sliter ju som tokar för att de andra ska kunna vara borta och göra saker. (Ingrid)

Det ställs krav på medarbetarna som kan vara både tärande och utvecklande beroende på person, men också beroende på sammanhang. Krav som upplevs som omöjliga för en person på ett kontor kan upplevas som stimulerande för en annan person på ett annat kontor. Konkurrensen från andra banker ökar och kraven på lönsamhet verkar hårdna, med krav på att sälja produkter, göra ”streck” eller delta i pristävlingar. Den ökade konkurrensen från omvärlden leder till ökat arbetstryck, kraven uppifrån ökar. Att bara fortsätta att dra ner på kostnaderna är svårt eftersom det inte finns så mycket kvar att dra ner på. Konkurrensen innebär en risk för utbrändhet, säger flera: ”Jag tror att banken tar mer av sin personal än vad personalen får tillbaka” (Mia). Man måste jobba på bra, annars får man inte behålla jobbet, menar en annan person.

En kontorschef säger att det ska vara tydligt för medarbetaren vad det är för krav som gäller. Var gränserna går, vilka ramar och förutsättningar man har, vad det är man får göra och inte får göra: ”Om man inte vet vad som gäller kommer man att må dåligt” (Jan). En annan kontorschef menar att det av medarbetaren krävs en inställning av att gilla att jobba med folk, göra affärer och ha eget ansvar.

Jag tror att det handlar om en inställning. Jag menar, har jag den inställningen att den här kunden ska gå härifrån och vara jättenöjd, då gillar jag den typen av arbete, förhoppningsvis. Jag gillar att jobba med folk, jag gillar att göra affärer. Jag gillar att ha och *kan* ha ett eget ansvar. (Holger)

Det finns även medarbetare som menar att det är viktigt att det ställs krav på ens arbetsinsats. Kraven upplevs som stöd för egen utveckling. Fia jämför skillnaden mellan att arbeta på ett litet kravlöst kontor och ett större kontor med tydliga krav.

Det kändes att man hade inga krav på sig, utan det var bra att man var där och att man gjorde sitt jobb. Det fanns aldrig det här att: ”Det här och det här måste du prestera!” Och man fick aldrig veta om man gjorde det dåligt eller om man gjorde det bra, utan det var lite mer slätstruket. Här kan jag känna att jag har jättemycket mål att nå upp till, det är det som för mig framåt. Jag tror inte att någon mår bra av att inte ha uppsatta mål. (Fia)

Bankjobbet har förändrats, även den som inte funnits med så länge upplever att situationen är annorlunda idag. Man kan aldrig känna att man är färdiglärd och kan jobbet, för det kommer ny information hela tiden. Därmed växer också kraven på att ständigt lära nytt, och flera ser det som en tillgång, en positiv drivkraft som gör att det är kul att gå till jobbet.

Det är ett krav att man utvecklas kan man säga, men samtidigt så kan man ju se det som en ynnest egentligen att få jobba med någonting som aldrig tar stopp. I stället för att jag kommer till en punkt, här kan jag allt. Vad ska jag göra nu? Man kan utvecklas hela tiden. Skulle det vara så att man inte skulle vilja utvecklas, då skulle man inte kunna jobba så här. (Gunilla)

Det krävs därmed av medarbetaren att han och hon tycker det är roligt att jobba och tar egna initiativ, det är det som ger lönsamhet. Erik poängterar betydelsen av att själv ta ansvar för sin situation.

Man får aldrig någonting gratis. Du måste ju göra dig förtjänt av och visa framfötterna. Tycker man att allting är dåligt bara, då får man se till att göra någonting åt det då. Och då får man ju tänka över: ”Hur ska jag angripa det här?” Eller så är det helt omöjligt. Så att antingen accepterar man det eller så söker man sig vidare. Så, den inställningen har väl jag i alla fall. (Erik)

Utvecklingsmöjligheter och påverkan

Möjligheterna till yrkesmässig utveckling i banken anses av många som stora. Stressen finns där, men man trivs med jobbet, det är omväxlande och utvecklande. Utvecklingsmöjligheterna finns i arbetet i sig, därför att man har stort eget ansvar och det finns möjlighet att byta uppgifter inom banken. Och så finns det ett välutvecklat system av utbildningar att växa med hjälp av: "Om jag skulle vilja utvecklas så finns det ju möjlighet. Man får ju gå kurser och vill man jobba med någonting annat så har man ju möjlighet att göra det" (Nina). De interna utbildningsprogrammen anses av flera vara gedigna. Och som medarbetare möts man ofta av välvilja för att få gå utbildning, det finns ett "gehör för utbildning", som Boel uttrycker det. Liv talar om kontaktnät: "Vi har ett otroligt välutvecklat kontaktnät med utbildningar internt i organisationen. Och det är ofta Handelsbanksanställda själva som utbildar." (Liv).

Men det finns också uppfattningar om att man önskar mer kontakt med andra kontor för att få tips och råd. De utbildningar som finns anses inte alltid räcka till, det fanns mer kurser förr säger någon, och så borde det bli igen, man ska inte underskatta behovet av att träffa andra och skapa relationer. Det är trevligt att träffas och diskutera gemensamma frågor. Men detta har blivit sämre, det har dragits in på utbildningarna, för det kostar ju pengar, säger flera. Den interaktiva utbildning (via datorn på den egna arbetsplatsen) som erbjuds istället får som konsekvens att man inte får något erfarenhetsutbyte med andra medarbetare och kollegor. Någon säger sig ha fått stort spelrum på kontoret för sin egen utveckling men däremot inte fått gå de kurser han vill.

När man gått de utbildningar som finns så kvarstår ändå behovet av att få träffa kollegor. Kerstin säger sig ha efterlyst rådgivarträffar och har fått gehör för det.

Viktigt är ju ändå att man kan få den utbildning som man vill ha. Har man gått den utbildning som finns, då har jag efterlyst sådana här rådgivarträffar. Eftersom cheferna har ju chefsträffar. Och det har jag fått gehör för så det har varit sådana nu de sista två åren. Det tycker jag är ganska viktigt, finns det inte kurser som man kan uppdatera sig på, så är det alltid nyttigt att träffa rådgivare från andra kontor och bara höra om det är något, alldagligt. (Kerstin)

Det gäller att ha egen drivkraft för att gå vidare och utvecklas, menar flera. Man måste själv driva sin egen utveckling och man måste avsätta en hel del fritid när man går kurserna.

Man har hela tiden kunnat utveckla sig själv, det har varit upp till dig själv hur mycket du har velat utveckla dig. Men det är klart att det har tagit mycket tid på fritiden också, det har det ju gjort. För jag har ju fått läsa mycket hemma på kvällstid och gått kurser. (Maria)

Visar man ett driv så får man också stöd från banken, säger några, man har ju en individuell handlingsplan som ska gå hand i hand med kontorets verksamhetsplan, det gäller att hitta en balans mellan individens intresse och marknadens behov.

Banken ser ju också till den individ som har ett intresse, som har ett driv och ett go. Alla har ju det i olika proportioner. Det måste vara en balans där mellan olika personligheter och egenskaper för att det ska fungera. Man ser till individen, att prestera sitt yttersta, sitt bästa. Har en dialog med sin närmaste chef, för att styra upp. Man har sin individuella handlingsplan. Vi har kontorets verksamhetsplan. För verksamheten är ju som den är. Och vi ska forma våra arbetsuppgifter eller utveckling utifrån den marknad vi har, så att man hittar en bra balans där. (Brita)

Hos medarbetarna i banken förekommer det att man önskar sig mer frihet och flexibilitet, till exempel få större möjlighet till flextid, och mer medbestämmande avseende arbetsvillkor när det gäller de yttre formerna för arbetet. Däremot, när det gäller innehållet i de egna

arbetsuppgifterna så är det många som säger sig ha stora möjligheter att påverka dem, oavsett om ens kontor hör till de mer eller mindre lönsamma. Friheten och ansvaret är inbyggd i arbetssituationen och därmed möjligheten till påverkan i önskad riktning: ”Det är det som är så bra. Man bestämmer ju sin arbetsdag själv. Man är väldigt fri.” (Judit). Gillar man kundkontakterna så kan man göra vad man vill och då även påverka sin arbetssituation, säger någon annan. Ytterligare någon menar att det är möjligt att säga ifrån. Att få gå undan för att komma ikapp med administrationen är viktigt för sinnesfriden, liksom att kunna säga stopp, jag kan inte ta mer nu. Därmed rör man över sin arbetssituation.

Däremot har man möjlighet att säga att: ”Nu har jag så mycket så nu måste jag gå åt sidan.” Det kan jag göra när jag har väldigt mycket att göra. Det tycker jag, så fungerar det. Jag har mina företag, och kan säga så här att: ”Nej nu kan jag nog inte ta in något mer.” (Gun)

Ibland kan man vilja få ligga lite lågt, inte behöva ta så stora utvecklingssteg, det är också ett sätt att få bestämma över sitt arbete.

Av betydelse för att kunna påverka arbetet nämns vikten av att få vara med och bestämma över helheten på kontoret. Vill man så får man utvecklas, man får ha roligt och lära sig mer, får mer ansvar, får vara med mer, och får därmed större möjligheter att påverka. Det egna ansvaret, utifrån generalisttanken, gör att man känner sig delaktig i sitt jobb. Christel menar att de har det ganska fritt och högt i tak på hennes kontor: ”Vi har kunnat påverka ganska mycket. Vi får bestämma mycket själva. Så han [kontorschefen] utgår mycket ifrån våra önskemål innan han planerar in. Jag tror vi har ganska mycket att säga till om” (Christel).

Det är alltså viktigt med en positiv anda från kontorsledningen, att medarbetarna får vara delaktiga i vad kontoret ska göra. När man sätter målen tillsammans på kontoret och diskuterar verksamhetsplanering, då är man delaktig:

Jag tror personligen på det här med att vi är delaktiga i vad vi gör. Vi sätter målen, i och för sig, kontorschefen sätter de ekonomiska målen, men vi sätter ju målen tillsammans och vi diskuterar det. Det är det vi ska ha på lördag, 2005 års verksamhetsplanering. Då är man delaktig. Vi har bestämt att vi ska göra det här tillsammans. Då är det ingen som kan komma och säga: ”Nej, det tyckte inte jag egentligen.” Men det tror jag gör det här positiva, att man får vara med och bestämma. (Gunilla)

Sammanfattning och diskussion

I detta avslutande avsnitt ges forskarnas sammanfattande kommentarer samt resonemang kring de två frågor som belysts i materialet, den om vinna-vinna problematiken och den om dynamiken kring decentraliseringen.

Rörlighet och stabilitet

Flera intervjupersoner betonar vikten av kontinuitet för att få en vinna-vinna situation. Tanken är rimlig. Flera framgångsrika svenska företag har en långsiktig och tydlig verksamhetsidé, exempelvis IKEA och Hennes&Mauritz. Stabilitet är viktig, men måste kombineras med rörlighet, för att uppnå långsiktig hållbarhet när marknaden är föränderlig. Kombinationen av rörlighet och stabilitet är troligen central för hur hållbar en verksamhet är. Vi menar att dynamiken mellan rörlighet och stabilitet bör se olika ut i olika delar av ett företag. Trädet kan användas som metafor för att fundera kring detta. I det korta tidsperspektivet rör sig trädets stam enbart vid hård storm och då endast lite. Ju längre ut i trädets grenverk man kommer ju tunnare och rörligare är grenarna. Och löven kan flexibelt följa vindens och solens rörelser. Under sin livstid växer trädet till en storlek och form som passar dess natur och omgivningens krav. Trädet visar naturens sätt att optimera hållbarhet och resursvinst. En stam som är för rörlig skulle inte förmå att hålla upp löven mot solen. Och med alltför orörliga grenar skulle trädet brytas av i hård vind.

Handelsbanken har flera mekanismer som ger ”stammen” stabilitet. Det finns en långsiktig verksamhetsidé. Tankarna i skriften ”Mål och Medel” tycks ha betydelse för verksamheten ända ut i medarbetarnas kontakt med kunderna. Den skrivs om av varje ny VD, men förändringen tycks vara ganska långsam. Chefer rekryteras till stor del internt. Deras eventuella nytänkande har redan påverkats av Handelsbankens verksamhetsidé, vilket minskar risken för tvära kast. Cheferna finns dessutom ofta kvar i företaget och kommer därmed att få ta konsekvenserna av sina beslut. Detta minskar risken för kortsiktiga lösningar, som kan hota den långsiktiga stabiliteten (Diamond, 2006). Även bankens ägande är långsiktigt.

Decentralisering är en del i Handelsbankens verksamhetsidé. Detta ger medarbetarna möjlighet att fatta beslut som stämmer med den lokala marknaden och kunderna. Situationen för banken tycks alltså likna vår trädmetafor. Stammen är stabil och grenarna och löven kan röra sig efter vind och sol. Medarbetarna tycks ha möjlighet att anpassa sig efter den lokala omgivningen, utan att störas av ständiga förändringar från den egna organisationen (stammen). Det genererar intäkter att man får frihet att styra sina kunder och sitt arbete. Här ser vi nog en av grundförutsättningarna i ett vinna-vinna förhållande mellan anställd och företag.

Kultur som ledstång eller som boja

Det är nu över 30 år sedan banken genomförde den omfattande organisationsförändring där decentralisering som företagskultur var en bärande idé. De personer som var med på den tiden var också med om att skapa banken som den ser ut idag. De har förstahandskunskap om varför det blev som det blev när organisationsförändringen genomfördes. Därigenom vet de att kultur och organisation är skapade av banken för att ge bästa möjliga funktionalitet.

Den generation som kommit till banken efter den stora omorganiseringen har ärvt kulturen och organisationen, de har inte varit med och sett den bildas. Genom att läsa ”Mål och Medel”

och interagera med sina kollegor lär de sig kulturen med dess betoning på decentraliserad organisation. Men frågan är om de ser att detta är skapat av människor och också kan förändras av människor? Risken är att de tar kulturen och organisationen som något givet ovanifrån, något som finns oberoende av dem själva, som de inte har ansvar för och som är opåverkligt. Kulturen kan på så sätt bli till bojor, om människorna i organisationen inte ser som sin uppgift att vara med och fortsätta att utveckla den redan decentraliserade organisationen.

Det är rimligt att tänka sig att den generation medarbetare som var med för 30 år sedan har beredskap att tänka att organisationen kan fortsätta att utvecklas på bas av kulturen. Att kulturen är som en ledstång att hålla i för att gå stadigt när omgivningen förändras. Men man kan också tänka sig att även dessa medarbetare med tiden förlorat förmågan att se kulturen som förändringsbar. Kanske de snarare ser som sin uppgift att dogmatiskt förvalta det som skapades för 30 år sedan och förmedla det till alla nyanställda?

Mycket har förändrats i bankens omgivning på 30 år vad gäller sådant som teknik, kundkrav, produkter och marknad. Även den kunskapsbas som Wallander använde när han utvecklade de bärande idéerna bakom organisationsförändringen har utvecklats, balanstänkande ersätts exempelvis av mer dynamiska sätt att se på förhållandet mellan kraftfält som decentralisering-centralisering. Samtidigt som det är viktigt att trädets stam har en stabilitet och kontinuitet, så är det också viktigt att den fortsätter att leva. Den behöver snarare ständigt återkonstrueras än förvaltas och kopieras, som ett dött ting.

Stärkande och tärande processer

I intervjumaterialet framkommer faktorer som bidrar till återskapande av resurser, vilket är stärkande, respektive till nedbrytande av resurser, vilket är tärande. Detta kan ses på såväl individnivå, gruppnivå som på övergripande företagsnivå.

- Förhållanden som *stärker den enskilda individen* är att ha en positiv grundkänsla för sin bank och sitt arbete, stolthet och arbetsglädje. Arbetet i sig är då stimulerande och man känner sig betydelsefull för man har såväl frihet och förtroende som ansvar i arbetet. Då är relationerna goda åt alla håll; tillit till arbetskamrater och chef och förtroende gentemot kunderna. Man känner delaktighet och man uppfattar sig ha påverkansmöjlighet, man rör över sin arbetsbelastning, man är frisk och glad.
- Förhållanden som däremot *tär på individens kraft* är att känna sig less och sliten på jobbet. Arbetsbelastningen ger då en ständig känsla av otillräcklighet, ingredienser i detta kan vara stress över att alltid behöva göra flera saker samtidigt och av för mycket övertidsarbete som varken redovisas eller fördelas rättvist mellan personalen på kontoret. Man har en känsla av hopplöshet, av att inte kunna påverka, och att inte bli belönad för slitet. Man känner sig rätt ensam och man håller på att bli sjuk, eller har i något fall redan hamnat i ett tillstånd av utbrändhet.
- Förhållanden som *stärker arbetsgruppen eller kontoret som socialt sammanhang* är en stark känsla av samhörighet, att problem som dyker upp löses i gemenskap, man är bra på att prata lyhört med varandra och att hjälpas åt. Man har en chef som bryr sig om det sociala sammanhanget, som "vårdar personalen". En chef som har förmåga att lyssna och att se varje individs behov av stöd. Att ha en genomtänkt människosyn ger stöd i utförandet av chefsuppgiften.
- Förhållanden som *föröder denna möjliga kraft i gruppen/på kontoret* är när hög arbetsbelastning gör att man inte hinner bry sig om varandra eller när konkurrens sinsemellan förhindrar samarbete. Konflikter och misstro följer då i spåren. Relationen

till chefen är dålig och man vågar inte ifrågasätta det man upplever som missförhållanden. Chefen sätter notoriskt affärerna före personalen och har inte förmåga att lyssna till, eller coacha sina medarbetare.

- Förhållanden som *stärker företagets lönsamhet*, som intervjupersonerna pekar på, är sådant som är viktiga beståndsdelar i organisationskulturen: decentralisering, generalisttanken, resultatnriktning och kostnadseffektivitet. Att relationen mellan bank och kund ska vara ömsesidigt berikande så kunderna blir både nöjda och trogna. Att man har snabba, korta beslutsvägar, arbetar metodiskt och effektivt, utvecklar sina egna ledare, har aktiva och kunniga medarbetare och låg personalomsättning.
- Förhållanden som *försvagar lönsamheten* i företaget nämns inte i svaren på intervjufrågorna i någon större utsträckning, men fokus på enstaka produkter och kortsiktiga säljresultat ses som olönsamma i ett längre tidsperspektiv.

Med hjälp av ekologins systemsyn kan två alternativ målas upp. I det hållbara arbetet återskapas och nyskapas mänskliga resurser. Människor blir alltmer kunniga och förmögna att göra allt fler olika sorters arbetsuppgifter på ett alltmer kompetent sätt. Kunderna blir nöjda och betalar för tjänsterna. Banken tjänar pengar och får ett gott rykte utåt och förtroende för sina medarbetare inåt. Kretsloppet är positivt och förstärkande. En balans uppstår mellan medarbetarvinna och företagsvinna. I det ohållbara arbetet tar resurserna i stället slut efter ett tag, de blir ändliga, konsumeras. Människor slits ut, irritation och misstro urholkar kunnsighet och kompetens. Kunderna tappar förtroendet, lönsamheten dalar. Styråtgärder vidtas som minskar flexibilitet och eget ansvar, vilket ytterligare förstärker det negativa kretsloppet. En motsättning och ett dilemma för en organisation med Handelsbankens tradition uppstår mellan ”medarbetarförlora” och ”företagsförlora”.

Svar på frågeställningarna

Hur ser då svaret ut på frågan om hur de intervjuade medarbetarna och cheferna ser på möjligheten att förena god lönsamhet med goda förhållanden, utveckling och hälsa för personalen? Ett övergripande svar är att när det gäller arbetsuppgifter och arbetskamrater är grundtonen positiv medan när det gäller arbetsbelastningen så är grundtonen negativ. Arbetsuppgifterna, med eget ansvar, är utvecklande. Gemenskapen med arbetskamraterna är stödjande och ses som hälsofrämjande. Arbetsbelastningen blir dock alltmer betungande. Det verkar pågå en balansgång på slak lina mellan dessa uppbyggande respektive tyngande krafter, som drar åt olika håll. Att balansera på gränsen till underbemanning kanske är den svagaste länken i vinna-vinna dynamiken. Tajt bemanning kan kanske inverka på både lönsamhet och uthållighet för såväl verksamhet som människor på längre sikt.

Den situation som medarbetare och chefer berättar om är genuint både positiv och negativ. Det är en sammansatt bild som målas upp, mångbottnad, med flera sanningar som rymms i en och samma person, resonemangen är på det viset nyanserade. Olika medarbetare ger också uttryck för olika förhållningssätt. Några betonar betydelsen av självförverkligande, de berättar om arbetet som utmaning och prestation, där den egna karriären är i fokus. Andra verkar snarare sätta det sociala sammanhanget i fokus, det är gemenskapen med gänget som är den positiva drivkraften i arbetet, att tillsammans göra kontoret framgångsrikt. Man framhåller gruppens betydelse, snarare än den enskilde individens, för arbetsresultatet. I båda fallen finns det ingen tvekan om vad man ska eller bör göra för att uppnå ”bankvinna”, man jobbar lojalt och vinstinriktat, med en stark organisationskultur i ryggraden. Andra skillnader i förhållningssätt är att antingen uppfatta det som roligt och utmanande att vara generalist, att göra allt själv, eller att i stället uppleva de motsatta kraven i olika arbetsuppgifter som stressande och svåra att förena.

Relationen mellan det lönsamma kontoret och goda utvecklingsmöjligheter för medarbetarna är komplicerad. Det är så mycket mer än medarbetarnas trivsel och kollektiva förmåga som är viktigt för kontorens lönsamhet. Kontorets geografiska placering och därmed potentiella kundunderlag har exempelvis betydelse. På ett landsbygdskontor kan situationen vara att kunderna kräver att det är bygdens döttrar och söner som befolkar kontoret, att det är svårt att byta kontor för att lära nytt och göra karriär, och att man som vanlig medarbetare har få möjligheter att träffa kollegor från andra kontor och utbyta erfarenheter. När även utbildning ska ske via den egna datorn så mister man också den möjligheten till kontaktskapande. På ett storstadskontor kan situationen nästan vara den motsatta. Man byter kontor allteftersom den egna kunskapen och förmågan växer och kan på det sättet bygga upp ett eget kontaktnät som är mycket användbart både för att göra karriär, söka information, lösa problem i arbetet, och höra vad som händer på andra håll i banken. Kontoren på landsbygden blir på det viset som ensamma öar för medarbetarna i jämförelse med storstadskontoren som snarare fungerar som noder i ett sammanflätat kontaktnät.

Med andra ord, att kontorets lönsamhet också skulle leda till medarbetarnas hälsa och utveckling kan inte utläsas av materialet. Snarare kan man kanske ana ett samband mellan trivsel och hälsa/utveckling, och att trivseln är beroende av det sociala sammanhanget och relationen till den chef man har. En del "trivselkontor" är mer, andra mindre, ekonomiskt framgångsrika. Så det förhållande som inledningsvis konstaterades gälla för organisationsnivån, att vinna-vinna läget var ömsesidigt och gott, blir mer otydligt på kontorsnivån, det är så många enskilda faktorer som påverkar utfallet för varje bankkontor.

Hur ser svaret ut på frågan om hur de intervjuade ser på dynamiken mellan centralisering och decentralisering? Ett övergripande svar är att uppfattningarna är mångfaldiga. Krafter som drar mot centralisering förekommer, vissa anser att det är av godo och att en högre grad av centralisering skulle behövas, andra anser tvärtom att det är av ondo och borde minskas. Det beror på vad det är man tänker på. Vill man ha mer centralisering så handlar det om att kunna dra fördel av att vara en stor organisation, allt ifrån samordning av blanketter till att få tillgång till kunskaper och erfarenheter hos andra, som inte finns på det egna kontoret. Vill man ha mindre centralisering så handlar det om vad man upplever som detaljstyrning från regionbanken avseende exempelvis kampanjer kring speciella produkter, eller svårigheterna att själva styra över rekryteringen till sitt kontor.

En gemensam företagskultur (också det en sorts centralisering) i form av den bärande ideologiskt grundade decentraliseringen, framträder med all önskvärd tydlighet, utifrån Wallanders tankar om människosyn ...

Vi hyser stor tilltro till våra medarbetare och stor respekt för vad de åstadkommer. Vi betraktar dem som förnuftiga och kapabla och med en naturlig önskan att göra ett bra jobb. Vi tror att de har stora utvecklingsmöjligheter och lust och förmåga att sätta sig in i nya förhållanden, ny teknik och nya arbetsformer. (Wallander, 2002:32)

... och dess konsekvenser för hur banken organiseras. Chefer och medarbetare anser i stor utsträckning att de arbetar i en decentraliserad organisation, vilket ger dem stor individuell frihet att utforma sitt arbete i kontakten med kunden. Särskilt de som vänder sig mot privatkunder verkar uppleva en låg grad av yttre styrning, den limitgräns som den egna kontorschefen har räcker oftast till för att kunna ta självständiga beslut, decentraliseringen upplevs som långtgående. De som har en lång tid bakom sig i banken och som var med på tiden före Wallanders genomgripande förändringar har upplevt en decentraliserande

revolution. De som inriktar sig mot företagskunder känner i större utsträckning av de begränsningar som limitsystemet utgör, här räcker inte alltid kontorschefens befogenheter utan man är beroende av regionbankens bedömningar och upplever därmed en högre grad av centraliserad styrning. Just mellan kontoren och regionbankerna finns det ett spänningsfält av ömsesidigt beroende, ur kontorens perspektiv innebär detta att både kunna dra nytta av och få stöd i den specialistkompetens som finns på regionbanken men också att hålla denna på lagom avstånd för att kunna ta egna beslut när man så vill.

Det ser ut att finnas många olika utsiktspunkter man kan ha som "Handelsbankare", även när man bara håller sig till kontorsnivån, som vi har gjort i den här studien. På det viset kan man kanske säga att det finns många sorters Handelsbanker. Samtidigt känner man som besökare igen vissa basala karaktäristika som de sammanhållna arbetsuppgifterna och den därmed ständiga slitningen mellan uppmärksammandet av kunden och administrerandet av dokumenten. Eller sparsamheten som dygd. De som arbetar på kontoren upplever sina kontor just som bankens nav, det är de som äger kunderna. Samtidigt kan man kanske säga att kunder som betar sig som om de ägde banken ställer stora krav på personalen och deras förmåga att ge snabb service, vilket sätter press på den enskilde medarbetarens arbetssituation.

De som har arbetat länge på banken kan vittna om de drastiska förändringar som har skett sedan 1960-talet. Yrkesrollen kan ha förändrats från kassörska till mångkunnig rådgivare och försäljare. Frågan är om rollen som kontorschef, har förändrats på något liknande sätt. Detta framgår inte av de intervju svar som ligger till grund för denna framställning. Däremot är det tydligt att kontorschefs-funktionen är av central betydelse för kontoren, på gott och ont. En välfungerande kontorschef, som samverkar med sin personal och som är duktig på att göra affärer, bidrar till att kontoret i hög utsträckning kan gå sina egna vägar. Goda resultat innebär förstärkt decentralisering, och tvärtom, dåliga resultat innebär ett ökat beroende av centrala beslut. En kontorschef som inte fungerar i personalsociala frågor lämnar medarbetarna i ett vakuum, enskilda anställda har ibland inga egna kontakter "uppåt" i organisationen. Som medarbetare behöver man en kontorschef som uppfattar ens arbetssituation och ger det stöd var och en behöver för sin yrkesmässiga utveckling. En kontorschef som inte gör bra affärer, eller till och med begår oegentligheter, är en katastrof för sina medarbetare. Kontorschefen är den förmedlande länken i banken, ut från kontoret gentemot övriga organisationen och inåt, gentemot medarbetarna, särskilt när dessa inte har haft möjlighet att bygga upp några egna kontaktnät inom banken, t.ex. de som i hela sitt yrkesverksamma liv arbetat på samma kontor. Att vara kontorschef kan vara en ensam och krävande uppgift, man är i stor utsträckning beroende av att ha skickliga medarbetare. Det är lätt att förstå frustrationen hos den kontorschef som inte får göra de rekryteringar han eller hon anser sig behöva.

Centraliserat och decentraliserat, längs denna dimension rör sig således många företeelser i banken fram och åter. Det kan vara rutiner och regler, funktioner och organisation, saker man gör och handlingar på olika nivåer i banken och så vidare. Snart sagt allt medarbetarna gör förhåller sig på något sätt till detta spänningsförhållande. En stark struktur gör det möjligt att släppa ner besluten. En lokal frihet finns i hur man trimmar sitt kontor för att nå bra placeringar enligt bankens bedömningssystem. Men det är centralt bestämt vilka grenar som räknas och hur måttstocken ser ut.

Några nya frågetecken

Slutligen presenteras några nya frågetecken som väckts i arbetet med intervjumaterialet och i samtalen med samarbetsgruppen. Den verklighet som banken har att manövrera i rör sig ständigt, intervjumaterialet som presenterats i rapporten härrör från tiden runt årsskiftet 2004-

2005 och är naturligtvis präglade av de intervjuades uppfattningar av den situation som rådde just då. Sedan dess har banken fått en ny ledning, medarbetarna kanske också har vant sig vid att ha konkurrenterna rätt tätt i hälarna. En ny intervjuomgång skulle ge delvis andra svar på våra frågor, men mycket skulle också fortfarande vara aktuellt, exempelvis upplevelsen av en ansträngd personalsituation. Här gör vi ett försök att visa på frågor som vi finner intressanta att fundera vidare över, såväl för banken som för oss forskare, det gäller både stort och smått.

Finns det risk för att en alltför pressad arbetssituation, under alltför lång tid, blir ohållbar på längre sikt? Kan arbetsbelastningen även i Handelsbanken till slut föröda roliga arbetsuppgifter och bryta ned goda relationer? Kanske finns det flera risker när det är de egna framfötterna som premieras, slitna medarbetare och förlorad sammanhållning, till exempel. Är det en tärande tävlingskultur som håller på att utvecklas? Där man förlorar synergi och styrkan av gemenskap? Eller är det tvärtom så att utmaningar och individuella prestationer leder till kunniga medarbetare och vinstrika kontor? Vad är det som ger vinst på kort och på lång sikt, hurdan vinst och för vem? Hur används Hjulet med plussamtal och uppföljningssamtal? För att driva kortsiktiga säljmål eller för att stödja långsiktig personlig, eller till och med gemensam, utveckling hos medarbetarna? Tar man hänsyn till individuella skillnader i en organisation som präglas av en starkt sammanhållande företagskultur?

En intressant fråga att fundera över är också vilka hinder det finns för medarbetarna att anpassa sig efter marknaden och kunderna. Det kräver mognad hos individen att inte bara utgå från sin egen situation utan även kundens, hela kontorets och kanske till med koncernens krav och önskemål. Kan det finnas en risk att en medarbetare hittar lösningar som är bättre för kunden än för kontoret för att få en angenäm relation med kunden? Eller ligger eventuella hinder snarare i att kontorsledning eller arbetskamrater styr mer än nödvändigt? Och hur är det med bemanningen, är det kanske dags att låta kontorscheferna få större inflytande över nyrekrytering? Särskilt på små orter som inte är så attraktiva på den interna arbetsmarknaden inom banken uppstår det ibland bemanningsproblem där ständiga vikariat blir lösningen, vilket inte verkar vara så hållbart i längden, i alla fall inte för medarbetarna.

Även om alla krediter har sin början på ett kontor så är det inte mer än 5% av limitbeloppen som beslutas på lokalkontoren (vilket motsvarar 53% av antalet limiter i banken). Medan 71% av limitbeloppen beslutas i centralstyrelsens kreditkommitté (vilket motsvarar 2% av limiterna).¹³ När det gäller beslutandenivåer för krediter är det alltså ett stort antal små krediter som självständigt handhas av lokalkontoren, den monetärt sett stora mängden krediter behandlas genom hela banken, i flera steg, och besluten tas på central nivå. Vad innebär detta för kontorens personal att utvecklas och växa med ökat ansvar? Är enda möjligheten att gå vidare som expert till någon regional eller central enhet? I vilken mån får den enskilde tjänstemannen s.a.s. följa med sitt ärende till kreditkommittén och få erfarenhet av de bedömningar som görs där? Lämnar det kontoren kvar med medarbetare som inte är intresserade av egen eller verksamhetens utveckling? Innebär det risk för "kompetensbrist" på kontoren? Kanske särskilt på små kontor på landsbygden där det inte finns så stora möjligheter att byta kontor, att utöka sitt personliga kontaktnät och få erfarenheter från olika arbetsplatser? Detta kanske kan ses som en baksida på den personalpolitik som satsar på trygghet i anställningen. Hit hör också den tidigare nämnda vikarie-problematiken. Nästan alla kontor menar att de skulle vilja ha ett större inflytande över att kunna anställa fast personal. Så kan man se hur Wallanders människosyn, ur vilken idéerna om decentralisering

¹³ Se s. 25 i Handelsbankens Årsredovisning för 2004.

och den förda personalpolitiken har vuxit fram, också kan ha en baksida i chefers och medarbetares arbetsvardag.

På de lokala kontoren återfinns drygt en tredjedel av bankens personal, det är till dem som kundkontakterna är decentraliserade, det är de som är bankens ansikte utåt och här lever den Wallanderska företagskulturen stark. Men knappt två tredjedelar av bankens personal finns på regionkontor, huvudkontor och dotterbolag. Vad säger de om decentraliseringssträvan? Kontorspersonalen är ofta generalister som behöver uppbackning av de centralt placerade specialisterna, på vems villkor sker detta samarbete? Vilka uppfattningar om centralisering och decentralisering finns på annat håll i banken än på kontoren? Dessa frågor besvaras inte i intervjumaterialet eftersom det härrör från lokalkontoren. Men de kan eventuellt vara intressanta att studera vidare, för att få en helhetsbild av hur decentraliseringen i praktiken fungerar i Handelsbanken idag.

Vissa förändringar som påverkat banken hänger ihop med förändringar i samhället i stort och i branschen. En del av Wallanders decentraliseringsåtgärder var att flytta kreditbesluten ut på kontoren. Därigenom kom ett stort antal medarbetare att börja medverka i skapande av kundvärde. Och krediterna stod på den tiden för en stor andel av bankens totala skapande av kundvärde. Idag skapar kapitalplaceringsbeslut mer kundvärde än kredithantering. Och detta kundvärde skapas av en liten grupp centralt placerade medarbetare. Dessutom har användningen av Internet ytterligare minskat den andel av kundvärdet som skapas av medarbetarna på kontoren. Förändringar över tiden som delvis ligger utanför bankens kontroll har därmed minskat det decentraliserade skapandet av kundvärde. Medarbetarna har därmed idag mindre kontroll över det kundvärde som produceras till den kund som man har ansvar för. När medarbetarna förmedlar kontakterna mellan kunden och de centralt placerade kapitalplaceringarna, så har de ingen möjlighet att lova vilken utveckling kapitalet kommer att få. Sammantaget kan detta upplevas som en ökad centralisering, hur kan banken hantera detta? Dessutom kan man undra hur rollerna och beroendeförhållandena ser ut mellan de specialister som från central position i banken skapar innehållet i de produkter som kontoren ska sälja, och de generalister ute på kontoren som möter kunderna? Hur ska generalisternas erfarenheter från kundmötena nå fram till och påverka utvecklingen av produkterna? Dvs. hur kan banken idag bygga vidare på sin företagskultur och decentraliseringssträvan, i takt med nya förutsättningar och krav, men också med bibehållande av sin egenart och företagskultur? Hur förmår Handelsbanken att sakta men säkert utvecklas i takt med tidens krav? Och hur ska det gå till om stammen någon gång igen skulle behöva röra sig kraftigt, så som var fallet när förändringarna genomdrevs på 1970-talet?

Sammanfattning

Rapporten är en första resultatredovisning från projektet Organisering och lärande i arbetsvardagen (OLAV). Projektet har sin bakgrund i de samhälleliga förändringar som följt av bl.a. globalisering, ny teknik och ökad flexibilisering av arbetsorganisationer och produktionsprocesser. Syftet är att explorativt belysa hur en organisation kan sträva mot hållbarhet för såväl företag som medarbetare genom decentraliserade verksamhetsformer. Det är resonemang kring två frågeställningar, från 65 intervjuade medarbetare i Svenska Handelsbanken, som redovisas i rapporten. Dels handlar det om i vilken mån lönsamhet för företaget är relaterat till hälsa och utveckling för medarbetarna. Dels handlar det om hur denna vinna-vinna dynamik kan förstås i en decentraliserad organisation. Resonemangen kring vinna-vinna förhållandet är ganska homogena hos de intervjuade. Trots olikheter i ålder, kön, erfarenhet, position, landsbygd eller storstad, så är det likartade faktorer som intervjupersonerna pekar på som väsentliga för egen, andras och kontorets utveckling. Däremot varierar uppfattningarna om ifall man lyckas med vinna-vinna balansen. De finns de som upplever att banken har en god sådan balans därför att de trivs med sin arbetsituation och så finns det de som inte upplever sin situation som god och då upphör balansen. Att trivas med arbetsuppgifter, kunder och arbetskamrater är viktigt för att uppleva en positiv arbetsituation. För att nå dithän visar det sig viktigt att ha en bra och samtalande relation med en stödjande chef och att få ingå i ett samarbetande team. Det egna ansvaret för arbetsuppgifterna i en samarbetande miljö är avgörande. Medarbetare och chefer i banken visade vid intervjuundersökningen även ett stort intresse för frågan om centralisering respektive decentralisering av den verksamhet de arbetar med. Huvudinriktningen är att som anställd vid lokalkontor i banken är man positiv till en decentralisering som också innebär stora möjligheter till eget lärande och utveckling i arbetet. Det egna ansvaret ses som långtgående, handlingsutrymme som ges vill man gärna ta i besittning. Men det finns också invändningar, det decentraliserade arbetssättet kan göra det lokala kontoret utsatt på olika sätt. Beroendet av en välfungerande kontorschef är stort, liksom att ha en förtroendefull relation till främst regionbanken, och man saknar i vissa fall kontakt och erfarenhetsutbyte med andra kontor. Det efterfrågas en balans mellan eget självbestämmande och ansvar respektive stöd från centrala enheter och centrala system. Hela intervjumaterialet i denna fråga genomsyras av att uppfattningarna om centralisering och decentralisering går i olika riktningar. Samma person kan till exempel uttala såväl uppskattning över möjligheterna till självbestämmande som kritik mot alltför långt gången styrning från centrala enheter.

Nyckelord: Organisering, decentralisering, uthållighet, lönsamhet, hälsa, ledarskap, medarbetarskap, lärande.

Referenser

- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). Gränslöst arbete. Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Benders, J., Huijgen, F., Pekruhl, U. & O'Kelly, K.P. (1999). *Useful but unused - Group work in Europe*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Berlin, E. (2002). Bra arbetsmiljö lönar sig. *Du&jobbet*, (9), 15-21.
- Berlin, E. (2005). Lönsamma företag har friskast anställda. *Du&jobbet*, (4), 55-56.
- Bryman, A. (2004) *Social research methods*. New York: Oxford university press Inc.

- Castells, M. (1996). *The information age. Economy, society and culture*. Oxford: Blackwell publishers Ltd.
- Diamond, J. (2006). *Collapse - How societies choose to fail or survive*. London: Penguin Books.
- Docherty, P., Forslin, J. & Shani, A.B. (2002). *Creating Sustainable Work Systems. Emerging Perspectives and Practice*. New York: Routledge.
- Furnham, A. (1990) *Protestant ethic. The psychology of work- related beliefs and behaviours*. London and New York: Routledge.
- Hagström, T. & Kjellberg, A. (2005). Arbetsvärderingars stabilitet och föränderlighet i ett genusperspektiv. *Arbetsliv i omvandling* 2005:6. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Hagström, T. & Hanson, M. (under bearbetning). Arbetslivspedagogik och det gränslösa arbetet. En transaktionell ansats.
- Inglehart, R. (1990). *Culture shifts in advanced industrial society*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization. Cultural, economic and political change in 43 societies*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Moldaschl, M. F. (2002). A resource-centred perspective. In P. Docherty, J. Forslin, & A. B. R. Shani (Eds.), *Creating sustainable work systems - Emerging perspectives and practice* London: Routledge, (pp 52-64).
- Sisson, K. (2000). *Direct participation and the modernisation of work organisation*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Svensson, L., Aronsson, G., Randle, H. & Eklund, J. (Under arbete). *Hållbart arbete - projekt som gästspel eller strategi i långsiktig utveckling*. Arbetslivsinstitutet
- Wallander, J. (2002). *Med den mänskliga naturen - inte emot! Att organisera och leda företag*. Stockholm: SNS Förlag.
- Yin, R.K. (1989). *Case study research. Design and methods*. Newbury Park, Ca: Sage Publications.
- Zanders, H. (1994). Changing work values. In Ester P, Halman L, de Moore R (Eds), *The individualizing society. Value change in Europe and North America*. Tilburg: University Press (pp 129-153).