

Handelshögskolan i Stockholm

Uppsats inom Företagande och ledning

Vårterminen, först inlämnad 2009-01-26, komplettering inlämnad 2010-02-22

Bakgrund till ohållbarhet

- en kvalitativ organisationsstudie om orsakerna till en ekonomisk kris

Sammanfattning

Sveriges Aktiesparares Riksförbund är en ideell förening som står inför stora utmaningar. Organisationen är i grunden en ideell intresseorganisation för enskilda som sparar i aktier men har även en omfattande kommersiell verksamhet som står för majoriteten av intäkterna. Under senaste åren har intäkterna sjunkit samtidigt som kostnadssidan förblivit relativt konstant och rörelseunderskottet har eskalerat. Nu äventyras organisationens långsiktiga överlevnad om inte omfattande förändringar genomförs.

Denna studie är menad att, med hjälp av fem olika teoretiska organisationsperspektiv, söka svar på varför Aktiespararna som organisation har hamnat i ett allvarligt ekonomiskt läge. De viktigaste slutsatserna utifrån de fem teoretiska perspektiven är att organisationens struktur inte är anpassad inför de förutsättningar som råder och de mål och strategier som är formulerade. Målen inom organisationen är också mångtydiga och i vissa fall motsägelsefulla. Detta gör att det finns brist på samarbetsvilja inom organisationen och politiska maktspel tar kraft från såväl anställda som ideellt engagerade.

Framläggning 9 februari 2009, 09:15-11:15. A-salen

Författare:

Günther Mårder

Opponent:

Peter Grafström

Handledare:

Mikael Samuelsson

Nyckelord: ideell organisation, förening, organisationsförändring, förändringsarbete, ledarskap

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	2
Förord och förutsättningar	4
1. Inledning och bakgrund	7
1.1 Syfte och frågeställning	8
1.2 Avgränsningar	9
1.5 Bidrag	10
1.6 Teoretiska modeller	11
1.6.1 Strukturperspektivet	12
1.6.2 Human resource-perspektivet	13
1.6.3 Det politiska perspektivet	14
1.6.4 Symbolperspektivet	16
1.6.5 Genusperspektivet	17
1.7 Metod	18
1.7.1 Alternativa metoder	20
2. Empirisk beskrivning	21
2.1 Historia	21
2.1.1 Ökad professionalism	22
2.1.2 Den genomsnittlige medlemmen	23
2.1.3 En betydande affär	23
2.2 Vision och verksamhetsidé	24
2.3 Strategi och mål	24
2.4 ”De tre benen” – ett sätt att organisera sig	25
2.4.1 Innehållet i de tre benen	26
2.4.2 Beslutande organ och avdelningar	27
2.4.3 Organisationsschema	28
2.4.4 Samordning mellan och inom avdelningarna	28
2.4.5 Byggnaden – organisationens fysiska struktur	29
2.4.6 Organisationsstruktur i förändring	29
2.5 Beslutsprocesser	30
2.5.1 Olika beslut – olika vägar	30
2.5.2 Förbundsstyrelsen	30
2.5.3 Kommittéer	31
2.5.4 Formella och informella beslut	32
2.6 Olika typer av människor	32
2.7 Arbetsförhållanden och karriärmöjligheter	33
2.8 Organisationskultur och värderingar	34
2.9 Konflikter och konflikthantering	36
2.10 Ledarens roll i organisationen	37
2.11 Ekonomiska situationen	38
2.11.1 Ett negativt rörelseresultat	38
2.11.2 Den starka balansräkningen	39
2.11.3 Sjunkande kapitalbas skapar oro	40
3. Analys ur fem organisatoriska perspektiv	41
3.1 Aktiespararna ur ett strukturellt perspektiv	41
3.1.1 Arbetsdelning och samordning	41
3.1.2 Strukturella dimensioner och imperativ	43
3.1.3 Aktiespararnas strukturella dilemman	44
3.1.4 Organisationsstruktur utifrån Mintzbergs strukturella konfigurationer	45

3.2 Aktiespararna ur ett HR-perspektiv.....	46
3.2.1 Människans behov - hygien och motivationsfaktorer.....	46
3.2.2 Arbetets utformning.....	47
3.2.3 Människosyn och mänskliga relationer	48
3.3 Aktiespararna ur ett politiskt perspektiv.....	49
3.3.1 Aktiespararna som arena för intern politik	49
3.3.2 Maktutövande både uppifrån och nedifrån	49
3.3.3 Formella och informella maktvägar	50
3.3.4 Olika faktorer som skapar konflikter.....	50
3.3.5 Ledarens olika maktbaser	51
3.4 Aktiespararna ur ett symboliskt perspektiv	52
3.4.1 Organisationskulturens tre nivåer	52
3.5 Aktiespararna ur ett genusperspektiv	55
3.5.1 Möjlighetsstruktur	55
3.5.2 Maktstruktur.....	55
3.5.3 Organisationens sammansättning	56
3.5.4 Aktiespararnas produkter – skapade för män.....	56
4. Slutsats	57
5. Slutdiskussion	59
5.1 Kritik mot studien	59
6. Källor.....	60
Intervjuer:	60
Litteratur:	60
Publikationer från Aktiespararna:	61

Förord och förutsättningar

Min bakgrund inom förbundet stäcker sig tillbaka över tio år. Jag började som lokalt engagerad inom en av Sveriges Aktiesparares Riksförbunds (Aktiespararna) lokalavdelningar i Stockholm och har sedan gått vidare till olika förtroendeuppdrag inom både förbundet och ungdomsorganisationen Sveriges Unga Aktiesparares Riksförbund. Under perioden 2005-2008 verkade jag både som förbundsordförande för ungdomsorganisationen samtidigt som jag var styrelseledamot i förbundet.

Under hösten 2008 påbörjade jag min examensuppsats vid Handelshögskolan. Eftersom jag läst mycket organisationsteori och ledarskap såg jag möjligheten att förena uppsatsskrivandet men arbetsnytta genom att skriva en studie om Aktiespararna och de utmaningar man vid det läget stod inför. Utmaningarna bestod i att förbundets kostnadskostym blivit allt för stor i förhållande till de intäkterna. Därför fann jag det intressant att börja studera varför denna ekonomiska kris uppstått.

Den 8 december 2008 kom förutsättningarna att förändras. Jag hade varit styrelseledamot i Aktiespararna sedan många år när dåvarande VD på sittande styrelsemöte meddelade att hon sagt upp sig. Hennes motivering var att en bristande samsyn mellan förbundsstyrelse och VD när det kom till många av förbundets viktigaste framtidsfrågor. Att det finns meningsskiljaktigheter mellan VD och styrelse är inte ovanligt och lösningen återfinns oftast i konstruktiva diskussioner som mynnar ut i balanserade kompromisser. I just denna situation var dock läget mer kritiskt, eftersom förbundets ekonomiska situation framtvingade ett omfattande kostnadsbesparingsarbete. I ett sådant läge är samsynen mellan de olika ledningsfunktionerna viktig för att erhålla en tydlig strategisk inriktning på besparingsarbetet. En besvärlig situation uppstod eftersom det nu var viktigt att göra stora prioriteringar som med stor sannolikhet skulle komma att få stor inverkan på förbundets framtid.

Samtidigt blossade en större debatt upp i media kring Aktiespararnas framtid. Debatten kom att handla om behovet av förbundet och vilket betydelse organisationen spelade för aktiemarknaden. Spekulationer om vem som skulle ta över ledningen av förbundet vädrades i många av landets största tidningar. Många olika företrädare från näringslivet ansåg sig kallade att ge sig in i diskussionen och intresset kring frågorna blev stort.

Några dagar efter förbundsstyrelsens möte fann styrelsens arbetsutskott att det var angeläget att finna en tillfällig lösning för VD-posten för att i lugn och ro kunna ägna ordentligt med tid och kraft på det stundande rekryteringsarbetet. Främsta orsaken till att skyndsamt finna en tillfällig lösning bedömdes vara att förbundet riskerade att tappa tempo både i det interna arbetet, där ett omfattande besparingsarbete var tvunget, och i det externa arbetet som talesman för Sveriges aktiesparare.

När förbundets arbetsutskott sökte efter en tillfällig lösning för VD-funktionen blev jag oväntat tillfrågad. Att tacka ja till erbjudandet var å ena sidan mycket enkelt, då jag levt med förbundet under nästan hälften av mitt liv och samtidigt alltid tänkt i termer av ett livslångt engagemang. Å andra sidan befann sig förbundet i en oerhört tuff och utsatt tid, vilket gör att uppdraget både psykiskt och fysiskt blir oerhört påfrestande. Beslutet blev ändå, som ni säker anar, att anta uppdraget. Villkoren blev att jag utnämndes till tillförordnad VD från och med 1 januari 2009, att verka till dess en ny ersättare kunde vara på plats. Tidsmässigt innebär detta att jag med stor sannolikhet kommer att fungera som tf. VD under större delen av 2009.

Det nya uppdraget förändrar naturligtvis hela denna studie, då jag över bara några dagar fick helt andra förutsättningar att genomföra studien. Det har både sina positiva och negativa sidor att slungas in i den yttersta managementrollen i den organisation som man samtidigt bedriver en studie av. Jag bestämde mig ändå för att fortsätta studien då jag kommit långt i arbetet, men är samtidigt medveten om att en hel del av den grundläggande nulägesanalys jag gjort, plötsligt hade tappat en hel del i aktualitet. VD hade avgått och tillsammans med henne hade även chefen för förbundets viktiga intressebevakning sagt upp sig. Mina förutsättningar att genomföra studien har således förändrats drastiskt.

De ovan beskrivna händelseförloppen kan säkert beskrivas på en rad olika sätt, och personer inblandade i de olika processerna skulle säkert ha synpunkter på hur saker och ting skall nyanseras för att bättre beskriva den senaste tidens omdaningar. Denna inledning är dock min beskrivning sedd ur mitt perspektiv. Till alla läsare av denna studie vill jag samtidigt rikta en instruktion. De förslag och idéer som jag presenterar i denna uppsats bygger på en nulägesanalys som i många delar har kommit att förändras

den senaste månaden. För att läsa uppsatsen förutsätts kunskaper och kännedom om några av de grundläggande perspektiven inom organisationsteori. Studien är också ämnad att vara en akademisk examensuppsats och inte en konsultrapport redo för implementering. **Därför ber jag om att under inga som helst omständigheter referera till denna studie i något sammanhang kopplat till Sveriges Aktiesparares Riksförbund med tillhörande helägda dotterbolag.**

Stockholm 2009-01-25

Günther Mårder

1. Inledning och bakgrund

Sveriges Aktiesparares Riksförbund (Aktiespararna) är på många sätt en annorlunda organisation. Föreningen är en blandning av ideell och affärsmässig verksamhet samtidigt som verksamhet drivs inom flera vitt skilda områden.

Förbundets verksamhetsidé säger att organisationen ska vara en oberoende intresseorganisation för enskilda individer som sparar i marknadsnoterade aktier, aktiefonder och andra aktierelaterade värdepapper. Organisationen har vidare som uppgift att för medlemmarna skapa de bästa möjliga förutsättningarna för ett framgångsrikt aktiesparande.¹

Som ideell organisation måste Aktiespararna förhålla sig till sin omvärld och anpassa sig till rådande läge och förändringar. Intresset för aktier är nära knutet till rådande konjunkturläget och förbundet skall bedriva sin verksamhet både i hög- och lågkonjunktur.

Ideella organisationer måste även förhålla sig till näringslivet. Inom näringslivet finns ett språkbruk och tankesätt som ideella organisationer ofta härmar, anammar och måste förhålla sig till. Man talar om marknad, varumärke och affärsplaner samtidigt som medlemmen också betraktas som kund. Dessa förskjutningar mot näringslivets språk skapar en förvirring då den ideella sektorn per definition har ett annat huvudsyfte än det ekonomiskt rationella vinstmålet. I ideella organisationer är det medlemmarnas intressen som styr inriktningen och resursfördelningen internt, vilket innebär att samtliga monetära och personella resurser ska riktas mot den ideella organisationens formulerade syfte. Ideella organisationer är oftast finansierade via medlemsavgifter men inte sällan kompletteras detta med bidrag eller olika former av givarverksamhet. Styrningen av dessa organisationer riskerar att anpassas i den riktningen dit den mest lönsamma finansieringen hägrar, vilket inte behöver vara i enlighet med organisationens syfte.²

¹ För ett aktierikare Sverige, Aktiespararnas idépolitiska program 2006

² Forsell, A. & Westerberg, A.I. (2007) sid. 23-24

Senaste 40-åren har aktiesparandet bland Sveriges befolkning blivit allt mer utbrett.³ Detta har bidragit till att Aktiespararna som förening har vuxit i medlemsantal och betydelse:

Efter aktiehysterin kring millennieskiftet växte Aktiespararna och hade som mest över 140 000 medlemmar. Det höga medlemsantalet, samarbeten med börsbolagen och en egen fondkommissionärsrörelse ledde till en ekonomiskt stark situation för förbundet.

I takt med att förbundet expanderade ökade även kostnadsmassan.

På toppen av IT-bubblan sålde förbundet stora delar av sin egen fondkommissionärsverksamhet och fick bra betalt, men tappade i och med detta stora kassaflödesintäkter. När intresset för aktier kraftigt minskade under början av 2000-talet minskade även medlemsintäkter, intäkter från samarbeten och försäljningen av aktierelaterade utbildningar och böcker.

Det positiva rörelseresultatet från 2000 om 2,5 miljoner kronor vändes till rörelseförlust 2001 med ett underskott på 23 miljoner kronor för att sedan försämrats ytterligare år 2002. Under 2008 har situationen blivit allvarlig då rörelsen ser ut att redovisa ett underskott på närmare 35 miljoner kronor samtidigt som aktieportföljen tappat över 70 miljoner kronor i värde, vilket innebär att kapitalet halverats från en nivå på 250 miljoner kronor under två år.

1.1 Syfte och frågeställning

Den inledande beskrivningen visar på några av utmaningarna att agera som ideell organisation på dagens marknad. Beskrivningen av den ekonomiskt svåra situationen torde vidare övertyga läsaren om att Aktiespararnas fortsatta överlevnad äventyras om inte åtgärder som antingen höjer intäkterna eller minskar kostnaderna genomförs.

Denna uppsats har till syfte att studera Aktiespararna och genom organisationsstrukturen se på vilket sätt det går att förklara den kritiska situation som förbundet hamnat i under 2008. För att klara av att uppfylla syftet kommer Bolman & Deals sammanfattade modeller kring organisationsstrukturer att användas i analysen av organisationen.

³ Synovate. (2008) Aktieägandet i Sverige 2007

Frågeställningen som uppsatsen försöker besvara är:

Varför har Aktiespararna, utifrån Bolman & Deals sammanfattande modeller kring organisationsstrukturer, under 2008 hamnat i en ekonomiskt ohållbar situation?

1.2 Avgränsningar

Studien kommer att vara centrerad kring Aktiespararnas kansli med de två juridiska huvudpersonerna Sveriges Aktiesparares Riksförbund och Aktiespararnas Serviceaktiebolag. Det i sig innebär en avgränsning, då det finns en nationell rörelse som inbegriper 150 lokalavdelningar med 1000 ideellt arbetande människor. Orsaken bakom avgränsningen är att den lokala verksamheten i huvudsak bedrivs med ideella förtecken, fristående från förbundet i övrigt och ingen av de 1000 engagerade medlemmarna har någon ersättning för sitt arbete. Därför utgör den lokala verksamheten en enhet som varken bidrar med stora intäkter eller orsakar stora kostnader rent ekonomiskt. Dock finns det strukturella utmaningar även inom den delen av verksamheten varför det skulle kunna vara intressant att bära in den dimensionen i studien. Omfattningen skulle dock svälla väsentligt utan denna avgränsning eftersom de 150 lokalavdelningarna skiljer sig mycket åt beroende på lokala förutsättningarna. Skillnader i bemanning, geografiska utmaningar, näringslivsintresset på orten och storleken på lokalavdelningen är några av faktorerna som påverkar förutsättningarna.

En ytterligare avgränsning är det helägda dotterbolaget Aktieinvest FK AB. Bolaget kommer i studien att betraktas som en opåverkbar enhet som endast har en ekonomisk koppling till förbundet. Att fondkommissionärsverksamheten i flera avseenden knyter samman det totala medlemserbjudandet tas det ingen hänsyn till. Aktieinvest FK AB är en enhet som personellt och ekonomiskt är skilt från övriga verksamheten inom förbundet och det helägda serviceaktiebolaget och därför finns inga större kopplingar rent organisatoriskt utan enbart på ekonomisk nivå.

Rent tidsmässigt så avgränsas studien till det läge förbundet befann sig i under hösten/vintern 2008. Det är under denna period som empirin har samlats in och hänsyn tas inte till de händelser som inträffat efter årsskiftet 2008/2009.

1.5 Bidrag

Aktiespararnas situation är knappast unik. Många både ideella och affärsmässiga organisationer ställs ibland för de utmaningar som förbundet står inför dvs. kraftigt förändrade ekonomiska förutsättningar för att kunna bedriva verksamheten i nuvarande form. Av den anledningen kan studien vara intressant för såväl forskare som undersöker organisationsförändringar och chefer som förbereder ett förändringsarbete. De teorier kring organisationsstrukturer som Bolman & Deal sammanfattat är också menade att kunna tillämpas på alla typer av organisationer för att kunna bringa förståelse för hur saker och ting hänger samman.

Något som gör denna studie särskilt intressant ur ett bidragsperspektiv är att Aktiespararna i grunden styrs av ideella krafter samtidigt som lejonparten av intäkterna är av kommersiell karaktär. Avsaknaden av ägare som kräver vinst ökar komplexiteten och gör att hänsyn måste tas till andra intressen. Eftersom detta är mindre vanligt så kan studien bidra med perspektiv som i annan forskning får en undanskymd plats. Det finns andra som studerat just balansen mellan det kommersiella och ideella verksamhetsdelarna inom ideella organisationer. Wijkström & Lundström är två av dem och de har funnit en övergripande och generell process där tyngdpunkten för ideella organisationer har förskjutits från att domineras av sakfrågor och intressepolitik till att mer handla om produktion av välfärdstjänster som en service mot medlemmarna.⁴

Andra som bidragit till forskningen inom ideella organisationer har försökt förklara hur förändringsprocesser ständigt pågår. En av dem är Karlöf som talar om att organisationer är uppbyggda för att skapa hög produktivitet och inte för att kontinuerligt anpassa sig till sin omgivning.⁵ Forsell fortsätter detta resonemang och menar att detta har medfört att ideella organisationer fått mer och tydligare kommersiella drag, vilket också inneburit att den ideella sektorn lånat över språkdräkt och tankesätt från näringslivet. Man talar nu om marknad, varumärke och affärsplaner samtidigt som medlemmen också betraktas som kund. Dessa förskjutningar skapar också en förvirring då sammanblandning världarna emellan blir oundviklig då den ideella sektorn per definition har ett annat huvudsyfte än det ekonomiskt rationella vinstmålet. För de

⁴ Wijkström, F & Lundström, T. (2002) kap 2

⁵ Karlöf, B. (2007) kap 2, förändringsarbete

ideella organisationerna är det medlemmarnas intressen som ska styra inriktning och resursfördelning internt vilket innebär att samtliga monetära och personella resurser ska riktas mot organisationens formulerade syfte.⁶

Denna studie kommer att beröra en specifik organisation och därför vara mindre generellt orienterad. Läsaren kommer säkert att märka drag i Aktiespararnas utveckling som rimmar väl med den ovan beskrivna forskningen. Skillnaden blir här att det går att få en förståelse för förändringarna på ett mer konkret sätt.

1.6 Teoretiska modeller

Denna studie kommer teoretiskt att utgå ifrån de två amerikanska organisations- och ledarskapsforskarna Lee G. Bolman och Terrence E. Deals sammanfattade teorier om organisationsstrukturer. De två professorerna har identifierat fyra primära teoretiska perspektiv för att kunna överblicka och förstå organisationer och ledarskapet inom dessa. De fyra perspektiven utgörs av teorier hämtade från organisationsforskningens olika grenar där de båda professorerna valt att paketera teorierna i olika fack utifrån deras huvudsakliga karaktäristika. Perspektiven är menade att kunna användas och fungera som mentala kartor som gör det möjligt att skapa förståelse för hur allt inom organisationen hänger samman. De fyra grundperspektiven har på senare tid oftare kommit att kompletterats med ett genusperspektiv som det femte. De olika perspektiven syftar till att hjälpa till att kunna hantera den komplexitet som finns när en organisation ska beskrivas och analyseras. I denna studie ska Aktiespararna studeras utifrån dessa fem perspektiv för att söka svar på frågan varför organisationen hamnat i den kritiska situation som den befinner sig i år 2008. De fem perspektiven finns bl.a. samlade i Bolman & Deals bok *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* kap. 1-14. Vidare finns det även andra forskare som valt en något annan paketering med likartat innehåll t.ex. Jacobsen & Thorsviks i sin bok *Hur moderna organisationer fungerar* kap. 3-5.

De fem perspektiven utgörs av:

- Strukturperspektivet
- Human resource-perspektivet (HR)
- Det politiska perspektivet (Makt)
- Symbolperspektivet
- Genusperspektivet

⁶ Forsell, A. & Westerberg, A.I. (2007) sid. 23-24

Alla perspektiven har olika utgångspunkter och förklarar därför skeenden och förhållanden inom en organisation på varierande sätt. För att kunna få en så heltäckande bild som möjligt av bakgrunden till Aktiespararnas kritiska läge kommer alla perspektiven att användas, även om tre av perspektiven får något mer utrymme. De tre mest dominerande perspektiven är Struktur-, Human resource- och Maktperspektivet och det är också dessa tre perspektiv som Bolman och Deal särskilt lyfter i tolkningen av organisationer.

1.6.1 Strukturperspektivet

Strukturperspektivet har sin teoretiska bakgrund i sociologin och managementvärlden och avgörande element inom perspektivet återfinns inom arbetsdelning och samordning och hur detta fungerar inom en organisation. Meningen är att begränsa de olika källorna som leder till problem, för att på så sätt maximera utfallet.⁷ Sett till samordningen så grundar sig denna både i den vertikala och laterala samordningen. Inom perspektivet spelar de strukturella dimensionerna en avgörande roll. Dessa dimensioner är storlek och ålder på organisationen, de centrala processtrukturerna, omgivningen som organisationen verkar inom, de strategier som finns för att uppnå de satta målen eller uppdragen, nyttjandet av informationsteknologi och arbetskraftens sammansättning.⁸

Beroende på hur en organisation ser ut i förhållande till dessa dimensioner så bör man strukturera sig på olika sätt. När en organisation väljer struktur eller omstrukturerar sig måste man ta hänsyn till ett antal strukturella dilemman. Perspektivet beskriver svårigheten i att balansera styrningen av en organisation och bilden av ledaren illustreras som en social arkitekt. Å ena sidan kan för mycket styre ge upphov till missnöje, men å andra sidan finns det en risk att man styr för lite vilket kan ge upphov till otydligt och ostrukturerat agerande. För att klargöra strukturen använder Mintzbergs fem strukturella grundkonfigurationer. De olika strukturerna utgörs av⁹:

- **Enkel struktur** bestående av endast två enheter: den strategiska ledningen och en operativ kärna. Strukturen ger hög grad av samordning främst genom övervakning. Flexibiliteten och anpassningsförmågan blir stor.

⁷ Jaffee, D. (2001) sid 89-92

⁸ Blomberg, J. (2003) sid 39-44

⁹ Bolman, L G & Deal T E (2005) kap 4

- **Maskinbyråkrati** utgörs av fem enheter: strategisk ledning, mellanchefer, operativ kärna, teknostruktur samt stöd och servicecenter. Strukturen har sämre lägre grad av samordning och är därför anpassad för rutinbundna processer.
- **Professionell byråkrati** består också av de fem enheterna. Den operativa kärnan i denna struktur är dock mycket stor och med hög teknisk kompetens. Strukturen reagerar långsamt på förändringar eftersom den operativa kärnan är svår att styra.
- **Divisionaliserad organisation** innebär att strukturen innehåller affärsområdesdivisioner med egna organisationsstrukturer inom respektive del. Strukturen är snabbriktig men kan också leda till kontrollkonflikter när det uppstår kamp mellan divisionschefer och ledning.
- **Adhokratisk organisation** är en lös och flexibel struktur som är självförnyande i sin organisering. Strukturen hålls samman av laterala samordningstekniker såsom möten.

Strukturperspektivet kan vara användbart i analysarbetet eftersom det ger en bild av hur en organisation är formad, men även av hur formationen har förändrats över tid. Formen har även en avgörande betydelse för hur beslutsprocesser är utformade och hur arbetssättet fungerar. Eftersom Aktiespararna är en komplex organisation och har en lång historik så kan det strukturella perspektivet bringa förklaring till organisationens problem och utmaningar.

1.6.2 Human resource-perspektivet

Human resource-perspektivet (HR-perspektivet) har sin teoretiska bakgrund inom psykologin och perspektivet tar sin ansats i att det ska finnas en balans mellan organisationens krav och behoven hos de anställda. I syfte att avgöra denna balans och optimala anpassning används Hertzbergs teori om hygien- och motivationsfaktorer. Faktorer som lön, arbetsledning och arbetsmiljö är hygienfaktorer som undanröjer missnöje medan faktorer som ansvar, möjlighet till befordran och andra inre aspekter av arbetet är motivationsfaktorer som skapar engagemang. Nedan finns en uppdelning mellan de hygien- och motivationsfaktorer som Hertzberg definierar¹⁰:

¹⁰ Robbins (2001)

Hygienfaktorer	Motivationsfaktorer
<i>Undanröjer missnöje</i>	<i>Skapar engagemang</i>
Ersättning	Befordringsmöjligheter
Organisationens policys	Personlighetsutveckling
Arbetsledningens kvalitet	Erkännanden
Relationen med arbetskollegor	Prestationer
Arbetsmiljö och säkerhet	Ansvar

Motivationen hos de anställda inom en organisation kan vidare ökas genom att utforma arbetet på ett visst sätt. Några exempel på detta är arbetsutvidgning, arbetsberikning och deltagande i beslut. Förutom Hertzbergs teorier används McGregors teori X och Y samt Argyris modell I och II. I McGregors teori X utgår man ifrån att människan till sin natur har en loj inställning till arbete och att det därför krävs såväl piska som morot för att arbetet ska bli gjort på ett effektivt och rätt sätt. Teori Y:s utgångspunkt är istället att arbete är en naturlig del av en människas liv och att detta utförs bäst om man har möjlighet att självförverkliga sig själv via sitt arbete.¹¹ Argyris Modell I och II används för att bedöma konflikthantering och mänskliga relationer. I modell I är ansatsen sådan att problemet återfinns hos motparten, medan det i modell II uppmanas att betona gemensamma mål och ömsesidigt inflytande.¹²

HR-perspektivet är intressant eftersom Aktiespararna i grunden byggs upp kring de människor som verkar inom organisationen. Det mesta som produceras inom organisationen är tjänster av människor för andra människor. Andra spännande element är att organisationen genom åren haft starka förgrundsfigurer som profilerat arbetet och därtill finns komplexiteten mellan de fastanställda tjänstemännen och de ideellt engagerade som kan ha helt olika behov och förväntningar.

1.6.3 Det politiska perspektivet

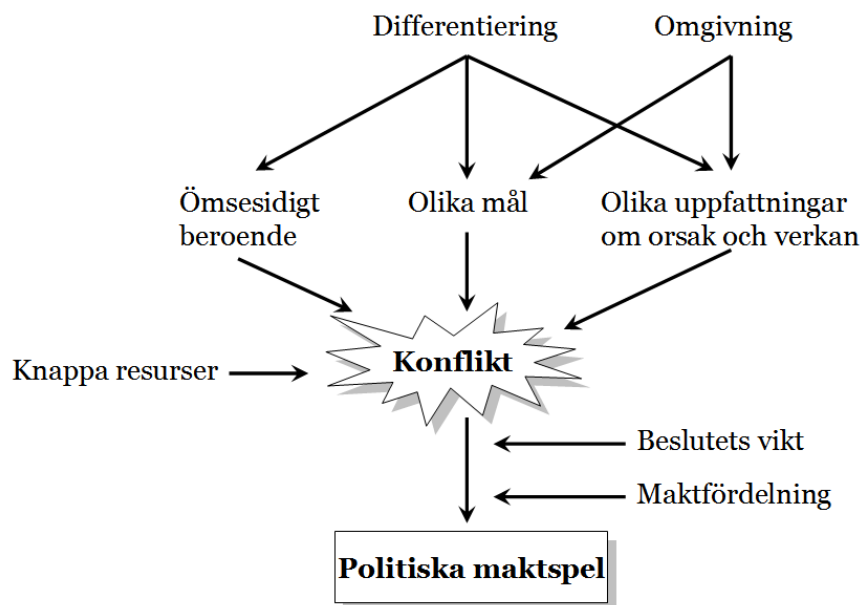
Det politiska perspektivet har sin teoretiska bakgrund i statskunskapen. Inom perspektivet är konflikter och friktioner centrala element och makt är den viktigaste resursen för att både styra och avstyra konflikter. Ledarskapet inom detta perspektiv ses som ett försvarsagerande. Enligt Pfeffers modell förklaras en konflikts orsak av att det

¹¹ Bolman, L G & Deal T E (2005) kap 6

¹² Argyris, C. (1990) kap 2-3

inom en organisation finns knappa resurser, olika intressen och mål men också ett ömsesidigt beroende. Konflikten storlek och det politiska maktspelet avgörs sedan av beslutets vikt samt av hur maktfördelningen ser ut inom organisationen. Organisationen är en politisk arena där beslut föregås av förhandling, köpslående och tävling. Hur makten fördelas internt beror på vilka personer eller grupper som innehar olika maktbaser.¹³

Enligt Bolman & Deal finns det åtta olika maktbaser, nämligen, position, information och expertis, kontroll av belöningar, tvingande makt, allianser och nätverk, kontroll av agendan, tolkningsföreträde samt karisma.¹⁴



Pffefers modell för uppkomsten av politiskt maktspel inom en organisation.

Enligt Pfeffers modell så går det att minska eller undanröja konflikter genom olika strategier. Ett sätt är att skapa överskott av resurser kopplade till ett visst beslut och på så sätt undvika att konflikter skapas ur knappa resurser. Strategin blir kostsam men minskar de olika beroendena som finns kopplade till besluten. Ett annat sätt är att försöka skapa homogenitet och söka konsensus kring övergripande gemensamma mål och olika orsakssamband. Denna strategi riskerar att skapa en insiktströghet och minska kreativiteten hos de personer som ingår i beslutandegruppen. Pfeffer beskriver även en avslutande strategi som utgår ifrån att tona ner vikten av det beslut som ska fattas. På så

¹³ Pfeffer, J (1981) sid 67-81

¹⁴ Bolman, L G & Deal T E (2005) kap 9

sätt skall uppmärksamheten avledas och nödvändiga förhandlingar ska även kunna skjutas på framtiden. Riskerna med denna strategi är att konflikten kan förvärras om taktiken upptäcks eller avslöjas.

Det politiska perspektivet blir en viktig utgångspunkt för att skapa förståelse för alla krafter inom Aktiespararna som i grunden utgörs av olikartade individer och intressegrupper som ständigt är tvungna att förhandla. Det är både tänkbart och troligt att olika maktbaser har en avgörande betydelse för att förklara och förstå vilka krafter som styr förändringar och inriktning inom organisationen.

1.6.4 Symbolperspektivet

I Symbolperspektivet, eller kulturperspektivet som det ibland benämns, fokuserar man inte på en aktivitets resultat utan på dess betydelse. Perspektivet har sin teoretiska bakgrund i social- och kulturanthropologin och ett grundantagande är att aktiviteter som utförs inom en organisation och meningen med dessa antas vara särkopplade från varandra. Människor i organisationen skapar symboler och mönster för att hantera den osäkerhet och mångtydighet som finns. Symbolerna förenklar människor att gå mot en riktning, och de ska förankra hopp och tro. Enligt Scheins modell¹⁵ består en företagskultur av artefakter, värderingar och grundläggande antaganden. Artefakter är de saker eller fenomen som man kan se eller ta på i en organisation, det kan handla om fysisk miljö, berättelser, klädsel, språk, traditioner eller ritualer. Värderingar är de åsikter som finns bland medlemmarna/medarbetarna i en organisation och de kan likväl vara uttalade som outtalade. De grundläggande antagandena är för vedertagna synsätt som man inom organisationen inte ens reflekterar över eller ifrågasätter. Den kultur som skapas av varje enskild organisation ses som en sammanfogande kraft vilken hjälper människorna att dela uppfattningar och förvissningar.

Symbolperspektivet skiljer sig mest åt från de övriga fyra perspektiven. Att använda perspektivet kan därför bidra med helt andra sidor i försöket att analysera varför Aktiespararna har hamnat i det kritiska läge som råder. Perspektivet kan också vara speciellt intressant att använda när en ideell organisation studeras eftersom avsaknaden av vinstintresse komplicerar målet mer verksamheten.

15 Schein, E (1992, 2 upplagan) sid 16-27

1.6.5 Genusperspektivet

Genusperspektivet har sin grund i att det ofta finns en åtskillnad i sysslor och positioner mellan män och kvinnor samt att det ofta finns en hierarkisk fördelning där männen bildar norm. Kön anses vara socialt och kulturellt konstruerat och de sociala processerna som ständigt pågår i en organisation anses vara könsmärkta och kontextberoende.

Ledarskap har historiskt beskrivits som någonting könsneutralt, men mot detta har under senare tid väckts stor kritik. Klassiska ledarskapsteorier har fått revideras för att bättre beskriva de verkliga strukturer som existerar med utgångspunkt från könets betydelse.¹⁶

Kanter fokuserar på tre strukturella variabler för att studera kvinnor och mäns situation i organisationer. Dessa tre är:

- **Möjlighetsstruktur**

Möjligheten för män och kvinnor att utvecklas och avancera inom en organisation. Möjligheterna påverkas av den grundposition som individen ursprungligen har och föder en självuppfyllande begränsning som består i att personer med uppfattat begränsade möjligheter till avancemang sänker sin ambitionsnivå.

- **Maktstruktur**

Möjligheter att utifrån makt agera effektivt inom organisationen. De personer som innehar låg informell makt uppträder ofta auktoritärt och har ett mer kontrollerande ledarskap för att kompensera för sin osäkerhet. Ett resultat av detta är att manliga chefer föredras eftersom kvinnliga chefer ofta uppfattas som kontrollerande med anledning av deras brist på informell makt inom organisationen.

- **Grupper sammansättning**

Den grundläggande organisationsstrukturen med hänsyn till kön. Fördelningen mellan män och kvinnor i olika avdelningar och arbetsgrupper. Könsfördelning inom maktpositioner inom organisationen.¹⁷

¹⁶ Sjöstrand, S-E. Et al. (1999) sid 131-135

¹⁷ Wahl, A, Holgersson, C, Höök, P, & Linghag, S. kap 4

Genusperspektivet är intressant att använda i studien av Aktiespararna eftersom förbundets medlemmar utgörs av nästan 85 procent män samtidigt som såväl styrelse och ledning har en klar majoritet av män. Teorierna inom genusperspektivet kan förklara organisatoriska skeenden som inte fångas upp av de andra perspektiven och således ge ytterligare en dimension vid analysen av förbundet.

1.7 Metod

Studien har en abduktiv ansats då analysen grundar sig på det empiriska datamaterial som samlats in via 21 intervjuer tillsammans med de sekundärkällor som funnits tillgängliga från organisationen. Detta empiriska material har sedan prövats mot det teoretiska ramverk som presenterats under avsnittet om teoretiska modeller. Genom intervjuerna har det blivit möjligt att sammanställa teoretiska bilder över respektive perspektiv och därefter söka svar på varför Aktiespararna har hamnat i den ekonomiskt ohållbara situationen.

Studien har en tydligt kvalitativ inriktning. Bakgrunden till valet av detta tillvägagångssätt är främst att ett stort antal mer djupgående intervjuer ger en öppen bild av uppfattade förändringar inom organisationen. Frågeställningen i uppsatsen är av den typen att den försöker skapa förståelse och identifiera olika mönster, då anses en kvalitativ studie vara det mest lämpade metoden.¹⁸

Tyngdpunkten när det kommer till arbetsmetod har lagts på kvalitativa intervjuer med anställda, före detta anställda och styrelsemedlemmar från organisationen. Intervjuerna har varit semistrukturerade för att sedan följas upp med nya och kompletterande intervjuer av ostrukturerad karaktär. Främsta orsaken till att välja dessa intervjuformer, och därmed utesluta strukturerade intervjuer, har varit att erhålla en mer öppen dialog med de 21 intervjuobjekten och på så sätt fått dem att berätta och reflektera kring organisationen och de faktorer och krafter som styrt utvecklingen mot det kritiska läge som nu råder. Det har också varit betydelsefullt att låta intervjuobjekten få berätta sådana delar som befunnit sig utanför intervjumallen eftersom detta i flera fall har bidragit till en ökad förståelse för hur olika förhållanden inom organisationen hänger

¹⁸ Bryman, A. (2006)

samman. De 21 intervjuobjekten är från flera hierarkiska nivåer i syfte att erhålla en så bred bild som möjligt. Personer från organisationens olika nivåer ser den ur olika perspektiv och har varierande intressen.

Intervjulängden var bestämd till 45 minuter, men i slutändan blev dock många intervjuer längre än så. Innan intervjutillfället gavs information om studiens huvudsakliga syfte, utan att för den delen ge någon information om de teorier som skulle komma att användas. Under intervjuerna fanns en gemensam intervjumall, men denna mall vidgades till att omfatta fler frågeområden vid intervjuerna med VD, fd. VD och styrelsemedlemmar då intervjuerna med dessa personer var mer omfattande än för de övriga. Frågorna var semistrukturerade, vilket innebär att samma fråga ställdes till alla intervjuobjekt men att de flesta frågorna kunde uppfattas på olika sätt så att svarsmöjligheten har varit mer öppen. Alla utom två intervjuer spelades in efter godkännande från intervjuobjekten och inga anteckningar fördes under de intervjuer som spelades in. Svarsdata bearbetades istället genom att inspelningarnas innehåll, i komprimerad form, antecknades i efterhand. Dessa dokument har sedan använts som underlag för att analysera organisationen ur de olika teoretiska perspektiven och dessa bearbetade dokument kommer att kallas perspektivdokument. Dessutom har varje intervjus mest relevanta kommentarer och svar använts i analysarbetet för att identifiera karaktäristiska element för respektive perspektiv. För att säkerställa analysens riktighet har det även gjorts fem stycken kompletterande ostrukturerade intervjuer där intervjuobjekten fått fördjupa de kommentarer som har ansetts mest relevanta för analysen.

Till de personer som intervjuats har budskapet om anonymitet varit av yttersta vikt. Orsaken till detta är att de intervjuade ska känna en trygghet i att våga förmedla sina åsikter utan att känna risk för att deras kommentarer kommer bli föremål för allmän kännning. När det kommer till VD och till viss del förbundsordförande har anonymiteten varit omöjlig. Kvaliteten och trovärdigheten i empirin skulle försvagas avsevärt om deras svar anonymiserades.

Med anledning av att intervjuobjekten har fått ge öppna svar under de semi- och ostrukturerade intervjuerna har svaren många gånger innehållit analyserande inslag då den utfrågade själv dragit slutsatser kring varför saker förhåller sig som det gör inom

organisationen. Som läsare av denna studie kan det säkert uppfattas att det finns analyserande inslag i redovisningen av empirin, medan det i själva verket är de intervjuades egna analyser som återges.

Som sekundärkällor har i studien använts årsredovisningar från 2000 fram till 2007, Aktiespararnas verksamhetsplan, budget, idépolitiska program, visionsdokumentation samt en rad andra publikationer och strategiska interndokument från organisationen. Vid mitt tillträde som tf. VD från 1 januari 2009 fick jag också naturligtvis tillgång till servern med samtlig elektronisk dokumentation inom förbundet, vilket gjort att tillgången på internt material varit obegränsad när studien gick in i sitt slutskede. Trots denna tillgång till material har det skett en avgränsning till det som förmedlades innan mitt tillträde. Dock kan det inte uteslutas att jag personligen tagit intryck av annan dokumentation som funnits tillgänglig i mitt eget analysarbete, men det har inte varit min avsikt.

1.7.1 Alternativa metoder

För att kunna besvara frågeställningen och uppfylla studiens syfte finns det naturligtvis många andra metoder än den valda. I studiens inledande fas övervägdes att arbeta mer ur ett kvantitativt arbetssätt för att försöka minimera de möjliga riskerna när författaren av studien själv har engagemang inom studieobjektet. Ett möjligt angreppssätt skulle ha varit att arbeta utifrån en enkätmodell där ett större antal frågor ställts kring det upplevda nuläget av organisationen och vad som lett fram till detta. Enkäten skulle ställts till anställda, förtroendevalda och andra till organisationen närstående personer. Ett sådant tillvägagångssätt möjliggör att få fler respondenter och därmed en ökad trovärdighet i resultatet. Men samtidigt hade det varit svårare att arbeta vidare med analysen för de olika perspektiven då svaren i en enkät med stor risk blir allt för grunda även om de kompletterats med möjligheter till kommentarer. Enkätsvaren skulle inte ensamt kunnat ligga till grund för analysarbetet utan hade snarare fått verka som underlag för vidare djupintervjuer av semistrukturerad och ostrukturerad karaktär. Denna metod och tillvägagångssätt valdes dock bort eftersom den slutgiltigt valda metoden fullgott ger det arbetsmaterial för att genomföra studien med ett trovärdigt resultat.

Ett annat alternativ hade kunnat vara metoder av mer betraktande karaktär kompletterat med sekundärkällor av skriftlig art. Men eftersom organisationen som studerats i hög grad byggs upp kring de människor som är verksamma inom den så blir det ytterst viktigt att studera just människorna. Hade man istället studerat en organisation som inte var tjänsteproducerade skulle det säkert funnits goda argument för att arbeta med andra mer kvantitativa metoder.

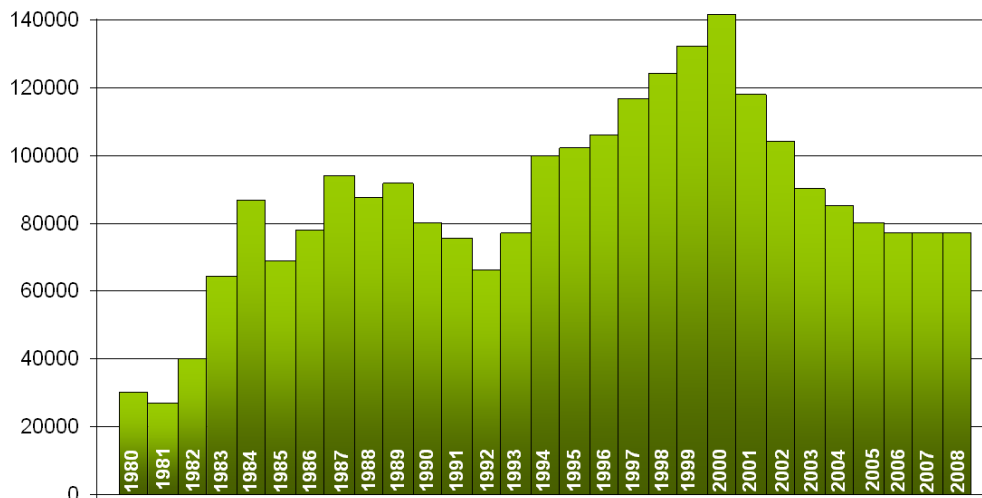
2. Empirisk beskrivning

2.1 Historia

Sveriges Aktiesparares Riksförbund är en ideell förening som grundades för cirka 40 år sedan. Definitionsmässigt är Aktiespararna en förening som genom ekonomiskt intresse främjar ideella intressen.¹⁹ Föreningens syfte är att ge sina medlemmar bästa möjliga förutsättningar att bli framgångsrika i sitt aktiesparande. Förbundet har haft en medlemstillväxt som toppade med 140 000 medlemmar år 2000 men därefter vände utvecklingen på samma sätt som börsen. Mellan år 2000 och 2006 uppgick medlemsrasen till 60 000 personer. Anledningarna till detta kraftiga medlemsras debatteras än idag, men de flesta inom organisationen verkar vara överens om att det är en rad faktorer som har orsakat det. De mest vanligt förekommande externa faktorerna som nämns i intervjuer är:

- Ett minskat intresse för aktier som sparform efter år 2000.
- Privatpersoners vikande vilja att organisera sig i föreningar.
- Internets övertagande som finansiell informationskanal.
- Medias minskade bevakning av börsen efter IT-bubblan.
- Nya kommersiella aktörer som givit sig in på förbundets områden.

¹⁹ Hemström, C. (2002) sid 96



Aktiespararnas medlemsutveckling under 28 år, 1980-2008. Kraftig ökning under perioden 1981-2000 med undantag för finans- och fastighets-krisen i början av 90-talet. Därefter sjunkande medlemstal som synes ha stabiliserats kring 77 000 medlemmar.

När det gäller interna faktorer som kan ha påverkat medlemstappet nämns oftast:

- Interna konflikter, ofta grundande på maktkamper.
- Oförmåga att anpassa medlemskapet efter det nya medialandskapet.
- Ett stort eget kapital som förslappat arbetsstyrkan på kansliet.

2.1.1 Ökad professionalism

Föreningens snabba tillväxt under slutet på 90-talet gjorde att kansliet ständigt ökade i omfång, både personellt och lokalmässigt då den ekonomiska framgången var stor. Den snabba tillväxten skapade ett löpande behov av att finna nya strukturer för att organisera sig. Med ett så stort medlemstal blev Aktiespararna också en allt viktigare politisk aktör i frågor gällande sparande i allmänhet och aktier i synnerhet. I takt med att organisationen växte ökade också inflytandet vilket ställde högre krav på professionalism mot de motparter som förbundet vänder sig till i debatten och i påverkansarbetet. När sedan medlemmarna i snabb takt började svika förbundet förblev organisationens struktur i det närmaste oförändrad, vilket också lämnade kostnadssidan orörd. Detta fick stora negativa konsekvenser för förbundets rörelseresultat.²⁰

²⁰ Larsson, A. (2006) sid 5-15

2.1.2 Den genomsnittlige medlemmen

I ett förbund med nästan 80 000 medlemmar är det svårt att tala om hur den typiske medlemmen ser ut. Men i Aktiespararnas fall så har medlemskåren tydliga karaktäristika. Andelen manliga medlemmar har pendlat mellan 81-86 procent under de senaste 10 åren vilket ger en tydlig bild av mansdominans. Förbundets medlemsregister omfattar inte ålder på medlemmarna men via medlemsundersökningar som gjorts genom åren framkommer en bild där män i ålderskategorin 55-75 år är kraftigt överrepresenterade. Via undersökningarna har vidare kunnat utläsas att många av dessa äldre män har en bakgrund inom näringslivet som tjänstemän eller egna företagare med ett stort intresse för sparande.

2.1.3 En betydande affär

Förbundet äger 100 procent i Aktiespararna Service AB. Bolaget bedriver olika former av affärsmässig verksamhet som inte ryms inom ramen för förbundets verksamhet. Samtidigt skapar även bolaget en skattemässig fördel, då bolaget till skillnad från förbundet kan inneha F-skattsedel och därmed utnyttja möjligheten till momsavdrag. Serviceaktiebolaget äger i sin tur en fondkommissionärsrörelse vid namn Aktieinvest FK AB (se även figur 2.4.1). Tidigare utvecklade och ägde Serviceaktiebolaget fondkommissionären Aktiespar FK AB. Detta bolag såldes år 2000 till HQ.se (som senare slogs samman med Avanza FK) för ett pris om 260 miljoner varav 200 miljoner betalades kontant och 60 miljoner i form av aktier från uppköpsbolaget. Aktiespar FK AB var en lönsam verksamhet som levererade åtskilliga miljoner i avkastning till förbundet innan det såldes. Den främsta orsaken till framgång vilade i att fondkommissionären var ansvarig för att administrera tävlingen Börs-SM som år 2000 hade nästan 50 000 deltagande depåer. När Aktiespar FK AB inte längre fanns kvar inom förbundet gick man miste om stora utdelningar varför man från förbundsstyrelsen beslutade att investera det belopp man erhållit vid försäljningen i aktier, och låta avkastningen finansiera de underskott som skapades när intäkter nu försvunnit.²¹

Nedan följer en empirisk beskrivning av hur Aktiespararna som organisation är formad. Meningen med intervjuerna var att få fram underlag för analysen av organisationen sedd

²¹ F.d. VD 2008-11-12

ur de fem olika perspektiven och på så sätt söka svar på varför Aktiespararna har hamnat i ett ekonomiskt ohållbart läge.

2.2 Vision och verksamhetsidé

Aktiespararna reviderade under år 2006 sin vision och verksamhetsidé. Detta för att tydliggöra vad organisationen står för och stävar efter. Aktiespararnas vision för Sverige lyder:

Ett aktierikare Sverige.

- Ett Sverige där sparandet i aktier har stor betydelse för företagens och landets ekonomiska tillväxt.
- Ett Sverige där många fler blir rikare genom klokare aktiesparande.
- Ett Sverige där aktier berikar flera människor på flera plan.

För att förtydliga hur visionen ska uppnås formulerades verksamhetsidén på följande sätt:

Sveriges Aktiesparares Riksförbund – Aktiespararna – är en oberoende intresseorganisation för enskilda som sparar i marknadsnoterade aktier, aktiefonder och andra aktierelaterade värdepapper. Aktiespararnas uppgift är att för medlemmarna skapa bästa möjliga förutsättningar för aktiesparare. Det sker genom att:

- Aktiespararna driver utvecklingen för en bättre aktieägarmiljö.
- Aktiespararna erbjuder säker och objektiv kunskap, information och rådgivning.
- Aktiespararna erbjuder unika aktiehandelstjänster för privatpersoner som vill spara framgångsrikt i aktier och känna sig trygga.²²

2.3 Strategi och mål

Organisationen arbetar aktivt med uppsatta mål som styrelsen och ledningsgruppen gemensamt beslutat om. De två enskilt viktigaste målen som beskrivs av den avgående VD:n är att stabilisera medlemstalet genom att skapa högre nöjdhet bland medlemmarna, samt att bredda medlemsbasen mot fondsparare, kvinnor och yngre.

²² För ett aktierikare Sverige, Aktiespararnas idépolitiska program 2006

Dessa mål skall genomsyra allt som sker inom organisationen och de är gemensamma för alla avdelningar. Dessa sammanfattas i ett gemensamt målkort för organisationen där man delar in målen efter sex olika områden.

Målkort Sveriges Aktiesparares Riksförbund	
Ekonomi:	Medlemmar:
- Rörelseresultat: -23,6 MSEK	- Stabilisera medlemsantalet
	- Medlemsnöjdhetsindex
	- Antalet kvinnor ökat med 25%
Personal:	Aktiva:
- Ökat antal personalundersökning till minst 3	- Ledningsgruppers sammansättning – fler yngre och kvinnor
- Attraktivare arbetsgivare	- Attraktivare att vara aktiv – motivationsprogram
- Personalutvecklingsprocess genomförd.	- Fler aktiviteter inom fondområdet
- Chefsutvecklingsprogram initierat	- Fler aktiviteter för nya medlemsgrupper
Arbetsätt/organisation:	Samhälle:
- Informations- och kommunikationsprocessen konsoliderad	- Prioritera investeringskonton, skatter och utbildning;
- Medlemsprocess effektivare med högre kvalitet	- Prioritera antalet bolagsstämmor vi bevakar;
- Samarbete och mindre suboptimering	- Prioritera de viktiga ägarstyrningsfrågor vi driver
	- Få fler att inse värdet av att spara i aktier
	- Få fler lära sig sparar klokt

23

Målkortet skall verka som styrinstrument och de gemensamma målen bryts sedan ner till respektive verksamhetsavdelning, som i sin tur arbetar efter specifika målkort. En av de främsta orsakerna till att man återinfört, och arbetar intensivt med, målkort är att det uppfattats som om många spretiga mål funnits inom de olika verksamhetsavdelningarna. Detta har lett till en avsaknad av en helhet då de olika avdelningarna arbetar utifrån olika intressen och mål.²⁴

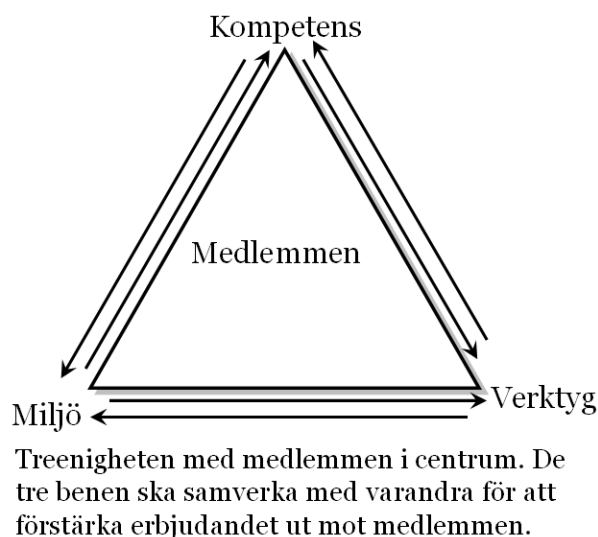
2.4 "De tre benen" – ett sätt att organisera sig

Utifrån Aktiespararnas verksamhetsidé har tre ben skapats. Dessa ben ligger till grund för hur man valt att organisera verksamheten. För att skapa de bästa förutsättningarna för medlemmarna att bli framgångsrika i sitt aktiesparande så ska organisationen sprida information och kunskap (*kompetens*), skapa det bästa klimatet för enskilt aktieäggande (*miljö*) och tillhandahålla redskap som förenklar och förbilligar aktiesparandet (*verktyg*). Varje verksamhetsavdelning har i uppgift att bidra till en eller flera av dessa tre ben. Meningen är att benen tydligt skall visa hur förbundet ska kunna skapa de bästa förutsättningarna för medlemmarna att bli framgångsrika i sitt aktiesparande. Benen är

²³ Aktiespararnas verksamhetsplan 2008

²⁴ VD 2008-12-14

också menade att kunna visualiseras som en treenighet med medlemmen i centrum och där de olika benen kommunicerar med varandra.



2.4.1 Innehållet i de tre benen

Kompetens står för att medlemmen ska erbjudas den utbildning och information som möjliggör ett framgångsrikt sparande i aktier och aktiefonder. Inom detta fält erbjuder förbundet tidningen Aktiespararen, nyhetsbrev via e-post, traditionell och virtuell aktieutbildning, aktieträffar, företagsbesök och böcker inom aktiesparområdet.

Miljö står för den aktieägarmiljö som de enskilda aktiespararna skall verka inom. Här ska medlemmen få hjälp av Aktiespararna när det gäller förutsättningarna för en rättvis behandling av mindre aktieägare både ur ett regel- och skatteperspektiv. Inom detta fält erbjuder förbundet en bevakning av marknaden när det varje år representerar minoritetsaktieägarna på cirka 400-500 stämmor. Samtidigt driver förbundet opinion i frågor rörande skatt, regelverk och investerarskydd i syfte att påverka politiker och regelstiftare.

Verktyg står för att medlemmen skall erbjudas de redskap som är nödvändiga för att kunna genomföra aktie- och aktiefondaffärer på ett enkelt, framgångsrikt och kostnadseffektivt sätt. Inom detta fält erbjuder förbundet via sin egen nätmäklare, Aktieinvest, låga priser för medlemmen samt möjligheten att göra egna analyser med hjälp av aktieanalysprogrammet, Hitta kursvinnare. Dessutom kan förbundet erbjuda aktiejuridisk rådgivning till medlemmen.

2.4.2 Beslutande organ och avdelningar

Det yttersta beslutsorganet inom organisationen är kongressen. Den sammanträder en gång per år och består av en till två representanter från de 150 lokalavdelningarna i landet. Vanliga frågor som kongressen ensamt äger att besluta om är t.ex. förbundets syfte och verksamhetsidé, medlemsavgift, val av förbundsstyrelse och valberedning, ansvarsfrihet till förbundsstyrelse och VD. Kongressen kan i många avseenden jämföras med årsstämman för ett aktiebolag, men med en avgörande skillnad – att det inte existerar några aktieägare utan endast medlemsrepresentanter som alla äger varsin röst.

Den av kongressen valda förbundsstyrelsen, som i dag består av 11 män och 4 kvinnor, är det ytterst beslutande organet vid de tillfällen där kongressen inte sammanträder. Det finns dock inskränkningar i vad förbundsstyrelsen får fatta beslut kring, vilket gör att organet inte äger rätt att besluta i samtliga frågor.

Nästa beslutsnivå är VD. Denne är underställd förbundsstyrelsen och ansvarar för att verkställa de beslut som fattats av de ovan beskrivna organen. VD ansvarar också för den dagliga driften av verksamheten och förbundets löpande ekonomi. Till sin hjälp har VD en ledningsgrupp som består av cheferna från förbundets olika verksamhetsområden. Totalt finns nio personer i ledningsgruppen och dessa träffas vanligen varannan vecka för att samordna verksamheten och även implementera beslut som kommer från styrelsen via VD. För att bereda olika former av beslut inom förbundet finns också en kommittéstruktur som syftar till att blanda chefer, tjänstemän, förbundsstyrelsemedlemmar och engagerade medlemmar inom förbundet. Kommittéerna är bara i undantagsfall beslutande då meningen är att de ska vara beredande organ som ger rekommendationer till de beslutande.

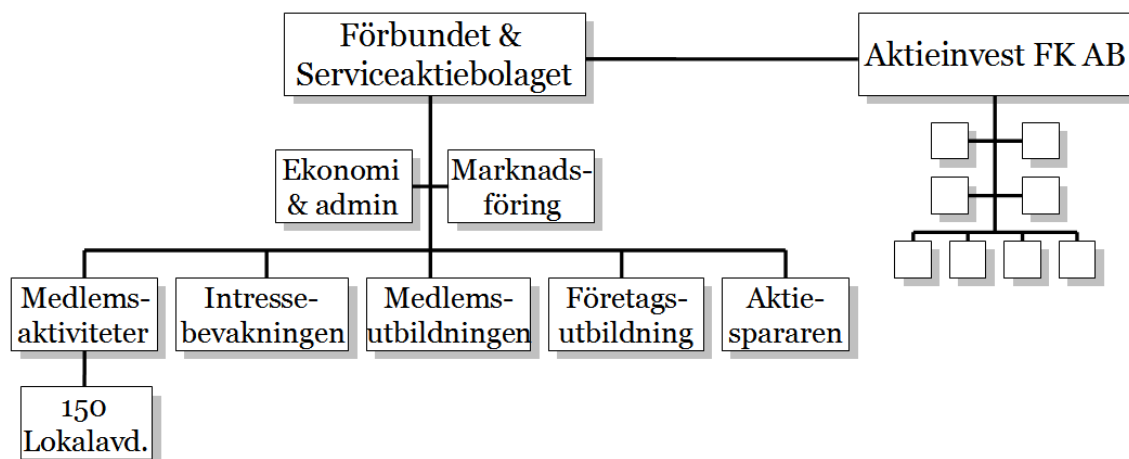
Aktiespararnas operativa kärna är uppdelad i ett antal avdelningar som är funktions/produktstyrda. De olika funktionerna är:

- Intressebevakningen – arbetar för en bättre aktieägarmiljö genom att bevaka marknaden och förse medlemmarna med rekommendationer och juridiska råd.
- Medlemsaktiviteter/service – ansvarar för lokalavdelningsverksamheten med sina 150 lokalavdelningar runt om i landet.
- Tidningen Aktiespararen – producerar förbundets egen tidning med mål att underlätta för medlemmarna att göra långsiktigt bra aktieaffärer.

- Medlemsutbildningen – ansvarar för utbildning av medlemmarna dels genom egna boktitlar, men främst via virtuell och fysisk utbildning. Medlemsutbildningen tillhandahåller även analysverktyg.
- Företagsutbildningen – erbjuder utbildningar riktade mot börsföretag för att i förlängningen förbättra klimatet för aktieäggande.
- Marknadsföring – bär också huvudansvaret för värvning och medlemsvård.
- Ekonomi, administration och IT – stödfunktioner.
- Fondkommissionären Aktieinvest – drivs som ett helägt dotterbolag till Serviceaktiebolaget och faller i denna studie utanför avgränsningen. Aktieinvest tillhandahåller nätmäklartjänster med inriktning mot långsiktigt och regelbundet sparande.

2.4.3 Organisationsschema

För varje verksamhetsgren eller stödfunktion i organisationsträdet finns en ansvarig chef. Under denne finns mellan 3-8 underställda.



Aktiespararnas organisationsschema, med tydlig funktionsindelning. Förbundet och Serviceaktiebolaget ses här som en enhet. Studien begränsar sig och tar inte hänsyn till Aktieinvest FK AB samt de 150 lokalavdelningarna.

2.4.4 Samordning mellan och inom avdelningarna

Samordningen mellan avdelningarna sker främst under ledningsgruppsmötena. De anställda upplever ändå flera brister när det gäller kommunikationen mellan de olika funktionerna. En anställd säger; *"Många sitter på sina avdelningar och gör bara sitt eget jobb, inget helhetstänk finns. Samordningen blir lidande när alla tänker inom sin box och vad som är bäst för just sin avdelning"*. Ibland arbetar avdelningarna mot olika mål och många efterfrågar ett synsätt där man arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål. *"Hanteringen av våra mailutskick till medlemmarna är kaotiskt. Alla verksamheter*

försöker få så stort utrymme som möjligt och skickar hejdlöst ut nya meddelanden. Många medlemmar då arga och avanmäler sin e-postadress”, säger en anställd. I vissa fall överlappar avdelningarnas uppgifter varandra samtidigt som andra uppgifter i värsta fall riskerar att hamna mellan stolarna. Denna bristande samordning anses av flera anställda som en starkt bidragande orsak till konflikter inom organisationen. Inom de olika avdelningarna fungerar samordningen oftast bättre då det finns gemensamma möten där koordinering är en av huvudfrågorna för att nå effektivitet.

2.4.5 Byggnaden – organisationens fysiska struktur

Hela organisationen utom lokalavdelningarna och regioncheferna som ansvarar för ledningen av dessa avdelningar samlas under samma tak på Rådmansgatan i Stockholm och bildar på så sätt en gemensam arbetsplats. En anställd säger: *”Meningen när vi flyttade hit var att skapa en starkare identitet. Ett aktiespar-hus! Men tyvärr har inte den potentialen utnyttjats.”* Huset är sju våningar högt och alla sitter indelade efter det verksamhetsområde de arbetar inom. Ett trapphus går genom mitten av byggnaden och skiljer de olika våningsplanen åt genom en stängd dörr. Många anställda upplever att husets fysiska struktur inte fullt ut uppfyller organisationens behov, då den skapar en onödigt tydlig uppdelning mellan avdelningarna. In till samtliga rum, utom VD:s, finns glasdörrar så att full insyn råder.

2.4.6 Organisationsstruktur i förändring

Aktiespararna har länge byggt upp sin organisationsstruktur kring de produkter och tjänster man erbjuder. Detta sätt att organisera sig har tidigare fungerat väl, men med förändrade omvärldsfaktorer ser nu organisationen över möjligheten att utforma arbetet på ett annat sätt. Inom organisationen finns olika tankar om hur en alternativ struktur skulle kunna se ut. Flera av de anställda nämner önskan att gå från produktorientering till mer kundorientering, där organisationen är mer lyhörd för medlemmarnas behov och är flexibel nog av att anpassa sig efter variationer i efterfrågan. Den organiseringen som finns i dag nämner vissa anställda som vilseledande då avdelningarna producerar produkter och tjänster utan att ifrågasätta vad medlemmarna egentligen efterfrågar. En anställd säger *”Det skapas onödiga låsningar när varje produkt- eller tjänsteområde är uppdelat både personellt och ekonomiskt. Man glömmer helheten”.*

Trots att flera av de intervjuade inom organisationen upplever brister i strukturen, uttrycks det oftast synpunkter på de verksamhetsområden som de själva inte arbetar inom. De olika avdelningarna är oerhört måna om att deras eget område inte ska bli lidande vid en eventuell omstrukturering och de intervjuade upphöjer gärna betydelsen av det som produceras inom dennes avdelning. Det finns en stor skillnad i hur olika de intervjuade uttrycker sin inställning till förändringar. Förbundsstyrelseledamöterna uttrycker att förändringsbehovet är stort och hänvisar till att det är låg grad av samordning mellan verksamhetens olika delar. Anställda däremot målar upp en annan bild där samarbete redan i dag är stort, även om det går att förbättra.

2.5 Beslutsprocesser

2.5.1 Olika beslut – olika vägar

Inom Aktiespararna finns en klar ordning för hur olika beslut skall fattas. Förbundsstyrelse, som utses och får sitt uppdrag från kongressen, fattar beslut kring de ramverk som VD skall hålla sig inom. Dessa ramverk omfattar långsiktiga strategier, principer samt de ekonomiska och verksamhetsmässiga begränsningarna som formar budgeten och verksamhetsplan för varje givet år. VD skall sedan via ledningsgruppen, där alla verksamhetsområdeschefer finns representerade, se till att arbeta inom detta ramverk och löpande rapportera verksamhetens fortgång tillsammans med de ekonomiska rapporterna.

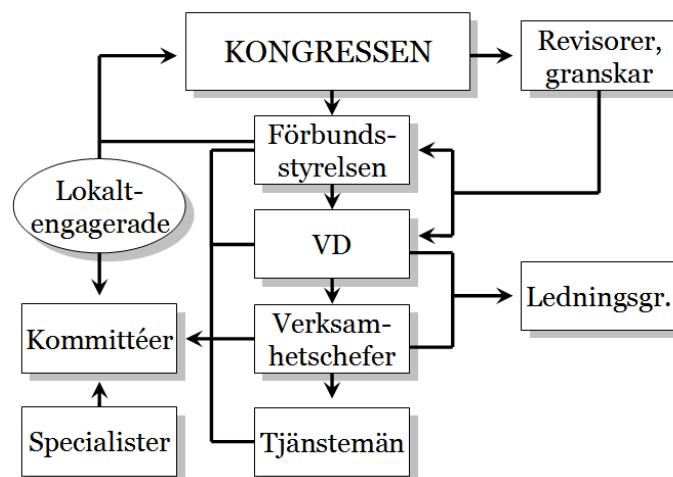
2.5.2 Förbundsstyrelsen

Kongressen är, som tidigare nämnts, det högsta beslutande organet dit varje lokalavdelning får sända representanter för att föra talan för ortens medlemmar. Den kongressvalda förbundsstyrelsen består av 15 ledamöter, en ordförande, tolv ordinarie ledamöter och två representanter för Unga aktiesparare. En förbundsstyrelseledamot säger: *"Styrelsen består av två olika typer av ledamöter. Dels de som är sprungna ur organisationen, ofta via lokalavdelningarna, och dels de som rekryterats externt och ses som specialister inom särskilda områden."* Styrelsen har mycket formell makt och sammanträder ungefär 5-8 gånger per år. Förbundsstyrelsen utser inom sig ett arbetsutskott bestående av fem ledamöter som har ett särskilt uppdrag att bereda förbundsstyrelsemötena och även fatta beslut i frågor som förbundsstyrelsen delegerar. VD är med få undantag alltid adjungerad till sammanträdena och en anställd assistent verkar som förbundssekreterare. Det finns mycket åsikter om förbundsstyrelsen bland

de anställda. Vissa uttrycker att styrelsen blandar sig i operativa beslut i alltför stor utsträckning och att den är för stor för att fungera effektivt. En tjänsteman säger: *"Den som skriker högst i styrelsen få mest att säga till om. Styrelsen blandar sig också i för många operativa frågor samtidigt som de är väldigt känslostyrda..."* Flera anställda beskriver att många frågor som skall beslutas i förbundsstyrelsen får plötsliga vändningar, som många gånger överraskar de tjänstemän som varit insatta och berett frågorna.

2.5.3 Kommittéer

Utöver denna beslutsstruktur, som i allt väsentligt liknar den från bolagsvärlden, så förekommer särdrag. Till varje verksamhetsområde finns en kommitté kopplad. Kommitténs uppgift är att vara ett beredande och rådgivande organ till VD respektive förbundsstyrelsen. Eftersom varje kommitté består av en blandning av tjänstemän, lokalt engagerade, regionchefer, specialister och styrelsemedlemmar så skapas ett forum för diskussion och förankring genom beslutsprocesser. Denna beslutsstruktur gör att beslutsfattandet ofta är en omfattande process som tar mycket tid och energi i anspråk. Om detta är bra eller dåligt råder det delade meningar om på kansliet, där man tydligt kan se två olika läger. Det ena lägret, som företrädesvis består av personer som tidigare i karriären arbetat inom näringslivet klagar över ineffektivitet. *"Jag upplever att det blir för mycket diskussion och för lite action – ett jäkla velande"*, säger en anställd som är mindre positivt inställd till kommittéerna. En annan anställd belyser ytterligare en svårighet; *Många tror att kommittéerna är beslutande vilket försvårar arbetet eftersom de bara ska vara ett rådgivande organ."* Den andra sidan, som är positivt inställda till kommittéerna, ser fördelarna med förankring. *"I hela beslutsprocessen finns inbyggda bromsar som både är bra och nödvändiga för en organisation"*, menar en anställd. *"Det är också nödvändigt att de "folkvalda" i en ideell organisation är med och diskuterar viktiga frågor samtidigt som bredden på de personer som finns i kommittéerna skapar en ökad insikt och förståelse."*, säger en annan förespråkare av kommittéerna.



Beslutsschemat visat tydligt vilken komplicerad struktur som råder. Schemat är en övergripande bild, än fler intressenter finns men är ej av yttersta betydelse.

2.5.4 Formella och informella beslut

Alla stora och viktiga beslut inom organisationen fattas av kongressen och förbundsstyrelsen vilka huvudsakligen utgörs av de ideellt engagerade. Som tjänsteman saknar man till stor del formellt inflytande, även om informationsövertaget i många frågor tillfaller denna grupp. Dock finns många informella vägar för att påverka beslut, då många av tjänstemännen har en nära kontakt med de ideellt engagerade som fattar besluten. Detta skapar en stor arena för möjlig påverkan, där information mellan de olika grupperna, framförallt mellan styrelsemedlemmar och tjänstemän, ofta utbyts. Allt detta skapar enligt många anställda *"ett tissel och tassel"*, som på olika sätt skapar oroligheter i huset. *"Efter vissa styrelsemöten kan man se att dörrar till enskilda kontorsplatser stängs och tjänstemän som normalt aldrig talar med varandra sitter och konfererar"*, säger en anställd. Kommittéstrukturen bidrar till att informell makt får mer svängrum. *"Om jag fick ändra och rita om kartan för strukturen så skulle det ske stora ändringar"*, säger en annan. De informella vägarna för att få igenom beslut uttrycks vara omfattande och flera av de intervjuade talar om en struktur som uppmanar till lösa beslutsförbindelser.

2.6 Olika typer av människor

Det faktum att Aktiespararna är en blandning av ideell och rörelsedrivande affärsverksamhet attraherar organisationen olika typer av människor. En verksamhetschef gör analysen att det finns tre olika människotyper bland tjänstemännen: *"På kansliet finns det föreningsmänniskor, aktiefanatiker och*

professionella. Tre tydliga grupper av anställda.” Verksamhetschefen definierar de olika grupperna på följande sätt:

- *Föreningsmänniskan ser sitt arbete på Aktiespararna mer som ett engagemang än ett arbete. Denna typ av person skulle lika gärna kunna jobba på Röda Korset eller Scouterna då de dras till ideella föreningar. De ser inte arbetet som ett jobb utan mer som ett sätt att organiserat göra något roligt tillsammans.*
- *Den aktieintresserade har sökt sig till Aktiespararna på grund av sitt genuina aktieintresse och ser en möjlighet att få utveckla intresset genom sitt arbete. De ser möjligheten att kombinera sitt intresse med arbetet.*
- *Den professionella ser sitt arbete på Aktiespararna som vilket arbete som helst. Dessa har oftare hamnat inom organisationen av en slump då de inte har något uttalat intresse för vare sig föreningsliv eller aktier.*

Den ovanligt breda blandningen av människor på arbetsplatsen präglar på många sätt organisationen. Människor med vitt skilda kompetenser och intressen samlas och kan komplettera varandra. Synen på hur Aktiespararna bör organisera sig för att uppnå bästa resultat varierar i stor utsträckning och bland de intervjuade finns ingen klar samsyn kring vad som skulle kunna vara det mest framgångsrika sättet. Bland de frågor som skiljer de intervjuade mest finns frågan om hur beslutsprocesser ska gå till, var den formella makten bör ligga i olika frågor och hur viktigt det är med engagemang och delaktighet utanför sina primära arbetsuppgifter. Sett till verksamhetschefens definitioner av tjänstemännen på kansliet finns det tendenser att högre positioner innehavs av personer som både är föreningsmänniskor och har ett genuint intresse för aktier. Detta gäller dock inte alla högre positioner. De professionella återfinns i högre grad inom stabsfunktioner såsom ekonomi, administration och marknadsföring.

2.7 Arbetsförhållanden och karriärmöjligheter

Aktiespararna har genom åren varit en populär arbetsgivare, vilket illustreras av den medarbetarundersökning, Nöjd Medarbetar-Index, som organisationen årligen genomför. Enligt undersökningen är arbetsklimatet att betrakta som innovativt. Undersökningen definierar ett genomsnittsbetyg på över 3 av 5 som ett tecken på att det råder en innovativ miljö. Ett betyg under 3 tyder på en stagnerande organisation.²⁵ De

²⁵ Intern dokumentation, Aktiespararnas personalundersökning åren 2004-2007

intervjuade uppfattar att personalomsättningen är låg, lönerna varken höga eller låga, men flera personer påpekar att man inte arbetar på Aktiespararna för att bli rik. Arbetstiderna är vanliga i den meningen att många kommer in en stund innan nio och går hem vid fem. Tidsrapporteringen är dock något som skiljer de olika verksamhetsavdelningarna åt och i flera fall upprör de intervjuade. En tjänsteman uttrycker: *Min avdelning plus två till tvingas använda stämpelklocka. På andra avdelningar fungerar det helt annorlunda eftersom de cheferna litar på de anställda och ser till resultaten istället.*

Möjligheterna att klättra i den formella hierarkin bedöms av de intervjuade som relativt små. Däremot finns det möjlighet att genom kompetens, karisma eller erfarenhet få stort informellt inflytande. Arbetsrotationer mellan avdelningar kan också vara svårt då många avdelningar behöver en speciell typ av kompetens och då söks ofta den från externt håll. När det gäller män och kvinnors karriärmöjligheter inom organisationen uppfattas de som lika stora, eller snarare ”lika begränsade” som en intervjuad tjänsteman uttrycker det. En generell uppfattning bland de intervjuade är att kansliet är relativt jämställt när det gäller lön, möjligheter och arbetsuppgifter.

2.8 Organisationskultur och värderingar

”Kulturen inom Aktiespararna är komplex eftersom den har så många olika dimensioner inte minst med anledning av blandningen mellan ideell och affärsmässig verksamhet” säger en tjänsteman. På kansliet finns också en stor blandning när det kommer till ålder och kön. De yngsta medarbetarna i huset är Unga aktiesparares anställda som alla är i åldrarna 21-29 år med en kraftig dominans av kvinnor. I intervjuer framhåller flera personer att Unga aktiesparare bildar lite av sin egen kultur men att den färgas och färgas av Aktiespararnas organisationskultur. Inom Aktiespararna är spridningen i ålder stor. Spridningen i ålder bland de anställda är mycket stor, från strax över 30 år till en bra bit över pensionsålder. Flera tjänstemän uttrycker i intervjuerna att de uppskattar bredden och blandningen av människor på kansliet och man menar att det höjer den samlade kompetensen och att beslut blir bättre belysta. De tre olika personlighetstyperna som en verksamhetschef definierade verkar också påverka kulturen. En anställd säger: *”Det är tydlig skillnad mellan de anställda vilket inte minst märks när konferenser för de ideellt engagerade arrangeras under helger. Vissa ser dessa tillfällen som en belastning medan andra ser det som ett trevligt*

tillfälle att komma i kontakt med trevliga människor med samma intressen". Anställda förväntas vid dessa tillfällen ställa upp och administrera olika uppgifter, men vid intervjuerna nämns det att vissa tjänstemän ofta lyckas finna anledningar som gör att de inte kan medverka.

Aktiespararna har varje fredag en gemensam fikastund. Många anser det vara viktigt för att samla alla anställda från olika avdelningar på kansliet, dels för den sociala trivselen men också för en bättre samordning mellan avdelningarna. Utöver denna gemensamma fikastund finns inga fasta tider då personalen regelbundet möter varandra. Dock har flera avdelningar istället egna fikastunder, vilket hos vissa leder till lite avundsjuka. *"Mycket hänger på avdelningschefen"* säger flera personer.

De anställda har svårt att definiera organisationskulturen som råder på Aktiespararna. Men ett intresse och engagemang i att förbättra villkoren för de vanliga aktiespararna är värderingar som för organisationskulturen samman enligt två intervjuade. Till viss del har de olika avdelningarna utvecklat subkulturer och vissa stämningsskillnader framkommer mellan dessa, menar en tjänsteman. Ytterligare en dimension av kulturen framkommer i intervjuerna och anses ha sin grund i den turbulens som varit inom organisationen de senaste åren. Oroligheterna förstärktes också av mediala skrivelser vilka har lett till en "skvallrig" företagskultur. Mycket snack bakom stängda dörrar där känslig information, från bland annat styrelsen, har läckt ut på kansliet menar flera anställda. De anställda beskriver även en gnällig, *"finn-fem-felkultur"* med ett otroligt revir- och försvarstänkande från de olika avdelningarnas sida.

I samband med oroligheterna de senaste åren läckte mycket intern information ut i pressen. En tjänsteman säger: *"Ibland bara häpnas man över hur snabbt information får fötter. Det känns som att vissa internt vill skada förbundet"*. För tre år sedan bestämde man sig för att arbeta mer aktivt för att stärka de gemensamma värderingarna. Förbundsstyrelsen och ledningen inledde ett arbete för att ta fram ett dokument kring värderingar som alla skulle kunna ställa sig bakom. En extern konsultfirma anlätades för att tillsammans med personalen arbeta fram den värderingsgrund som ännu i dag ska ligga till grund för hur man förhåller sig till varandra. Sådär sammanfattas värderingsgrunden: *Vi visar respekt för varandra som individer, för vår yrkeskompetens och för vår organisation. Vi är tydliga och ärliga mot varandra. Vi samarbetar och vi*

har fokus på arbetsglädje och gemenskap. Flera intervjuade menar att värderingsgrunden bara är några fina ord på ett papper. I själva verket menar man att det är en helt annan kultur som genomsyrar organisationen och förhållningssättet medarbetare emellan. När det gäller viljan att skapa ett positivt arbetsklimat är dock alla överrens om att de själva vill vara delaktiga i ett sådant arbete.

2.9 Konflikter och konflikthantering

Synen på konflikter skiljer sig åt inom organisationen. Vissa av de intervjuade uppfattar konflikter som naturliga och menar att de kan utveckla organisationen om de hanteras på ett korrekt sätt. Andra upplever att konflikterna tär på organisationen och att de sopas under mattan, vilket beror på att kulturen inte har uppmuntrat rak kommunikation och öppen konflikthantering. Den avgående VD:n uttrycker att hon haft en vilja att lösa konflikter genom konstruktivt lyssnande där man letar efter möjligheter istället för att fokusera på problem. Hon menar vidare att det är viktigt att arbeta med konflikthantering för att skapa ett arbetsklimat med framåtanda.

Det uppstår ofta konflikter mellan olika avdelningar inom Aktiespararna. Ett exempel är den tidigare marknadsavdelningen som fick ett stort resurstillskott för något år sedan vilket stack i ögonen hos vissa anställda på andra avdelningar. I intervjuerna berättar flera att de tyckte att fördelningen var orättvis och ineffektiv givet de knappa resurser förbundet förfogar över. Det finns helt enkelt olika åsikter om vad som ska prioriteras och hur man bör arbeta. Detta leder naturligt till olika former av konflikter i det vardagliga arbetet. En anställd säger: *”Eftersom Aktiespararna inte är ett vinstdrivande bolag så är syftet ibland oklart. Vi ska ge största möjliga mängd nytta till våra medlemmar och då blir det svårt att mäta vad som är det bästa i varje given stund. Alla arbetar efter olika mål utifrån deras egen verksamhet och det skapar konflikter”*.

Flera intervjuade hänvisar också till att de rådgivande kommittéerna ofta skapar konflikter. *”Kommittéerna används ofta som verktyg för att driva olika frågor. Eftersom det finns representanter från alla olika nivåer inom organisationer skapas det lätt konflikter”* säger en tjänsteman. Samma person menar också att beslutsstrukturen blir otydlig med dessa kommittéer eftersom närvaron av förbundsstyrelseledamöter

tillsammans med VD ger sken av att församlingen blir beslutför i de frågor som diskuteras och bereds.

En konflikt som påverkat Aktiespararna är den mellan tidigare VD:n och en anställd verksamhetschef som kandiderade till VD-posten när det aviserades att den tidigare VD:n skulle gå i pension. Verksamhetschefen hade stor informell makt och han var uppskattad bland många medlemmar ute i landet. Då styrelsen inte stod bakom hans kandidatur av olika skäl, vägrade han acceptera detta. Genom olika interna kampanjer tillsammans med förbudets valberedning samt uttalanden via media smutskastades bl.a. förre VD:n samt förbundsstyrelsen. Verksamhetschefen avskedades p.g.a. illojalitet. Hela denna händelse skapade stor turbulens inom kansliet samt ute i organisationen och kommer upp i flera intervjusituationer trots att det passerat tre år sedan händelsen ägde rum.

2.10 Ledarens roll i organisationen

Den nu avgående VD:n tillsattes i september 2006. Den tidigare VD:n hade då suttit på sin position i 22 år vilket naturligtvis innebär att han varit den som i hög grad format och präglat den organisation som finns i dag. Den tidigare VD:n beskrivs som en person med ett brinnande intresse för aktier och med oerhörd pondus, kompetens och inflytande i svensk politik och näringsliv. Som chef upplevdes han som väldigt dominant och hans makt över vilka beslut som skulle fattas upplevs som stor. Han sägs ha haft stor kontroll över vad som hände i organisationen både på kansliet och ute i landet. Vissa anställda uttrycker en viss rädsla för hans auktoritet, medan andra menar att han tog sig tid och var lyhörd för deras problem och åsikter. Det finns också en oro över att organisationen har förlorat legitimitet i och med att hans erfarenhet och kunskaper inom ekonomi, redovisning och omvärldsanalys försvunnit från organisationen i samband med hans pensionering. Den bilden har under de senaste åren kommit från media och flera intervjuade menar att anställda har tagit stort intryck av detta.

Det faktum att organisationen rekryterade den nu avgående VD:n, med bakgrund som managementkonsult, externt har medfört många förändringar inom organisationen. Flera intervjuade menar att hon har ett annat sälj- och marknadstänkande samt att det har

blivit större fokus på mätbara mål. Själv menar hon att sin främsta uppgift är att utarbeta övergripande strategier och mål tillsammans med styrelsen och ledningsgruppen och sedan delegera så mycket som möjligt av ansvaret till de olika verksamhetscheferna. De ska sedan själva avgöra vilket sätt målen mest effektivt kan uppnås. Två verksamhetschefer upplever att de i och med förra VD-skiftet fick mer ansvar, på gott och ont. De menar att vissa upplever en osäkerhet och rädsla över att få mer ansvar för sina resultat, samtidigt som det kan vara utvecklande och öka motivationen att göra ett bra jobb. Avgående VD:n har synts en hel del i media men har delvis fått en annan typ av uppmärksamhet än den tidigare VD:n. Ofta har det handlat om kvinnligt ledarskap i en mansdominerad organisation. Avgående VD:n beskrivs av de intervjuade som karismatisk och en modern ledare som vill skapa team-anda och ha en öppen kommunikation. Dock säger man också att hon kan vara svår att komma i kontakt med.

För de flesta tjänstemän förekommer det inte någon daglig kontakt med VD, utan avdelningschefen blir den chef som de interagerar med och får sina uppgifter av. Här uttrycker anställda från vissa avdelningar att samarbetet med chefen fungerar dåligt. Brist på förmåga att leda, samordna och entusiasmera uppges vara orsakerna hos dem som är missnöjda. Från andra avdelningar ges en mer positiv bild där chefen beskrivs vara duktig på att se hur avdelningen bättre kan organisera sig kring sina uppgifter.

2.11 Ekonomiska situationen

2.11.1 Ett negativt rörelseresultat

Aktiespararnas ekonomiska situation har genomgått en stor förändring i samband med att förbundet sålde Aktiespar FK AB. Omsättningen halverades mellan år 2000 och 2001 inom koncernen, främst som ett resultat av att stora intäkter försvann i och med försäljningen. Omsättningen fortsatte sedan att sjunka under de svaga börsåren som följde 2002 och 2003. Detta berodde i hög grad på ett minskat medlemsantal i kombination med minskad efterfrågan på förbundets produkter och tjänster. Från 2003 har dock omsättningen åter ökat även om antalet medlemmar inte ökat, utan faktiskt minskat från den nivån. Rörelseunderskottet har sedan 2001 legat kring 20-25 miljoner med undantag för 2006 då en engångsavsättning om 15 miljoner gjordes för att inleda en nationell utbildningssatsning inom aktiekunskap riktad mot ungdomar. Underskotten

har löpande finansierats genom utdelningar och realiserade värdestegringar ur Aktiespararnas aktieportfölj.

Aktiespararna koncernredovisning rörelsenivå								
	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Nettoomsättning	100 316	93 378	85 243	79 661	78 527	89 552	98 320	207 057
Produktionskostnader	10 231	8 338	8 119	6 553	7 454	9 007	10 739	12 429
Övriga externa kostnader	58 894	66 655	51 445	46 173	42 023	51 148	66 581	133 499
Personalkostnader	49 752	45 762	42 403	38 903	38 929	40 906	42 237	56 239
Systemkostnader	2 660	3 015	3 297	4 512	8 836	10 610		
Avskrivningar	4 681	4 573	4 232	4 386	1 195	2 290	2 001	2 394
Totala rörelsekostnader	126 218	128 343	109 496	100 527	98 437	113 961	121 558	204 561
Rörelseresultat	-25 902	-34 965	-24 253	-20 866	-19 910	-24 409	-23 238	2 496

Den ekonomiska utvecklingen på koncernrörelsenivå. I koncernen ingår Förbundet, Serviceaktiebolaget och Aktieinvest FK AB och tom år 2000 även Aktiespar FK AB.

2.11.2 Den starka balansräkningen

Aktiespararnas egna kapital stärktes i samband med försäljningen av Aktiespar FK AB. Betalningen som erhöles innebar att förbundet fick en stor summa likvida medel och samtidigt stora aktieposter H&Q samt Avanza. De likvida medlen investerades sedan i en bredare aktieportfölj med aktiv egen förvaltning vilket har inneburit en hög avkastning. Aktierna steg kraftigt i värde när börsen vände 2003 och därmed ökade också det egna kapitalet eftersom förbundet i och med placeringarna gjorde stora vinster i förvaltningen. Balansräkningen kom att bli oerhört stark vilket var en orsak till att större underskott i rörelseresultatet tilläts, då det ekonomiska syftet inom en ideell organisation utgår från att alla pengar ska tillfalla medlemmarna över tid.

Aktiespararna koncernredovisning balansräknig

	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Likvida medel	66 662	43 045	58 032	39 694	28 409	42 702	82 579	202 173
Övriga omsättningstillgångar	32 686	24 842	16 694	13 160	18 529	24 185	22 647	21 395
Aktier och andelar	197 500	247 078	216 977	146 980	92 094	81 432	90 105	79 224
Övriga anläggningstillgångar	24 323	27 630	29 129	31 984	35 853	36 469	39 263	12 123
Summa tillgångar	321 171	342 595	320 832	231 818	174 885	184 788	234 594	314 915
Eget kapital	223 410	238 342	233 572	171 701	132 958	136 629	174 374	189 208
Långa skulder	55 071	67 505	45 307	28 422	11 726	13 859	17 988	22 316
Korta skulder	42 690	36 748	41 953	31 695	30 201	34 300	42 232	103 391
Eget kapital & Skulder	321 171	342 595	320 832	231 818	174 885	184 788	234 594	314 915

Koncernens balansräkning har en ovanligt stor balansomslutning, som en följd av den aktieportfölj förbundet byggt upp sedan år 2000.

2.11.3 Sjunkande kapitalbas skapar oro

Kapitalbasen har förändrats kraftigt från år till annat, då den i största utsträckning påverkas av aktieportföljens utveckling. En förbundsstyrelseledamot säger: *”De kraftiga värdeförändringarna i aktieportföljen har många gånger försvårat beslutsfattandet. De ökade kostnaderna de senaste åren har kommit i skymundan när förvaltningsresultatet varit fantastiskt.”* Värdepappersförvaltningens värde i balansräkningen har per utgången av 2008 kommit att sjunka till drygt 125 miljoner, vilket betyder att värdet halverats på bara två år. *”Med nuvarande underskott i rörelsen kommer vårt kapital att vara förbrukat inom fem år om inte dramatiska resultatförbättringar sker eller att aktieportföljen stiger i skyarna”*, säger en förbundsstyrelseledamot.

3 Analys ur fem organisatoriska perspektiv

3.1 Aktiespararna ur ett strukturellt perspektiv

3.1.1 Arbetsdelning och samordning

Aktiespararna har en arbetsindelning som i hög grad är produktinriktad. Det officiella organisationsschemat som presenteras visar också tydligt hur produkterna och tjänsterna som förbundet producerar fått skapa indelningen av förbundet rent organisatoriskt. Ett målande exempel av denna uppdelning är när en medlem ringer till Aktiespararna för att få svar på ett par ganska enkla frågor. Råkar frågorna beröra olika delar av det förbundet producerar så kan medlemmen bli tvungen att kopplas runt mellan de olika avdelningarna för att få svar på de olika typerna av frågor. Det finns alltså ett tydligt produktfokus på bekostnad av kundorientering, eller annorlunda uttryckt, organisationsstrukturen är inte bestämd utifrån medlemmens behov. Denna verksamhetsuppdelning blir resurskrävande personellt eftersom problemlösningen upptar resurser för respektive verksamhetsenhet trots att många problemlösningssuppgifter skulle kunna lösas av en gemensam enhet. Enligt Jacobsen och Thorsvik skulle det vara mer effektivt med en process- eller projektinriktad arbetsdelning för att kunna möta de kortsiktiga behoven hos medlemmarna. Avdelningarna skulle kunna dela på personella resurser i större utsträckning för att bättre möta de variationer i efterfrågan som följer över året om de avskiljande strukturerna löstes upp till viss del.²⁶

I den vertikala samordningen uppstår problem som handlar om den förtroendevalda förbundsstyrelsens makt över organisationen. Detta tar sig uttryck i att vissa medarbetare tycker att styrelsen lägger sig i för mycket i de operativa besluten. Detta tyder på att det finns vissa problem i samordningen och otydliga rollfördelningar inom organisationen vilket kan leda till ineffektivitet och konflikter.

De olika kommittéerna spelar en stor roll i den vertikala samordningen. Det faktum att de inte har någon beslutanderätt gör att deras funktion som vertikalt samordningsorgan kan ifrågasättas. Snarare verkar de ge upphov till en ökad grad av förvirring och skapande av informella informations- och beslutskanaler, istället för en synlig struktur

²⁶ Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008) sid 75-79

för beslutsfattande. Syftet med organisationen är inte att skapa vinst till ägarna, vilket också komplicerar besluten då de inte kan mätas på monetära grunder. Å andra sidan kan den vertikala samordningen som utövas mellan förtroendevalda och anställda inom kommittéerna vara en viktig del i beslutsprocessen då varje beslut också prövas ur flera olika synvinklar och syftet om att skapa högsta möjliga nytta till sina medlemmar uppfylls. Men det är tänkbart att strukturen som råder skapar en trögrörlighet i beslutsfattandet och att respektive kommitté bevakar sina unika intressen på bekostnad av samsyn kring gemensamma satsningar och prioriteringar.

Inom de olika avdelningarna verkar den vertikala samordningen fungera ganska tillfredställande. Bland de anställda menar de flesta att sin egen avdelnings arbete fungerar väl och att det finns en relativt tydlig och klar ledning från verksamhetschefen. När det sedan kommer till den laterala samordningen verkar det finnas större brister. Bland de anställda uttrycks att det finns ett revirtänkande som leder till att Aktiespararnas bästa inte sätts främst. Ett sådant beteendemönster kan ge upphov till suboptimeringar som blir kostsamma för förbundet som helhet. Exemplet med e-postutskicken till medlemmarna som flera av de intervjuade upprör sig över visar på en sådan suboptimering. Resultaten av dessa utskick är kortsiktigt positiva då enskilda produkter eller tjänster bärs fram, och därmed konsumeras i högre grad av medlemmarna. Dock är nackdelen att medlemmen erhåller överflödig information, vilket har uppmärksammats som en irritationsfaktor hos många medlemmar som då avanmäler sin e-postadress. Det här tyder på att avdelningarna i sin strävan att maximera nyttan från den egna avdelningen istället innebär en suboptimering för hela organisationen. Den här suboptimeringen vittnar om undermålig samordning och resultatet blir att det övergripande målet om att skapa nöjda medlemmar för att stabilisera medlemsantalet motverkas. Bristen inom den laterala samordning kan vara en bidragande faktor till att den ekonomiska situationen har förvärrats de senaste åren eftersom nödvändiga prioriteringar har skjutits åt sidan till förmån för kortsiktiga intressen.

I den laterala samordningen spelar ledningsgruppen en stor roll. Ett problem som många fört fram, är att varje enskild verksamhetschef har en tendens att se till sin egen avdelnings mål och budget istället för att se till helheten. Utöver ledningsgruppen har även kommittéerna sin plats i den laterala samordningen eftersom vissa tjänstemän från

kansliet ingår i flera kommittéer och därmed skapar lateralt utbyte. Meningen med detta är att få igång korsbefruktnings mellan avdelningarna och få tjänstemän att lyfta blicken till de mer övergripande målen. Kommittéerna är dock inte oproblematiska då de ofta upplevs förhålla beslut. Man kan inte utesluta att kommittéstrukturen har bidragit till att organisationen har blivit mindre snabbväxande samtidigt som stora omställningar har skett i den omvärld som de verkar inom. Trögheten i dessa beslutsstrukturer kan vara en bidragande faktor till att förbundet nu hamnat i den nu rådande ekonomiska krisen.

3.1.2 Strukturella dimensioner och imperativ

Som strukturell dimension spelar storleken på organisationen en stor roll för Aktiespararna. Man har inte ändrat strukturen nämnvärt trots att medlemstalet sjunkit kraftigt samtidigt som efterfrågan på många av de aktierelaterade produkterna och tjänsterna har minskat de senaste tio åren. Därför kan det finnas stor anledning att leta efter nya samordningsmöjligheter och effektiviseringar för att anpassa sig mer till det nu lägre medlemstalet och det förändrade behovet hos dessa. De centrala processerna handlar om opinionsbildning, information och utbildning kopplat till aktiesparande samt tillhandahålla aktiehandelstjänster. Inom flera områden har Aktiespararna fått ny konkurrens. Stora nätmäklare satsar aggressivt på marknadsföring och ekonomirelaterade webbplatserna har tagit över stora delar av den aktierelaterade informationsgivningen till privatpersoner. Med anledning av att förbundet inte lyckades förändra sig i takt med omgivningen försvann säkert många medlemmar när de inte såg samma behov av förbundet som informationskanal. Internetutvecklingen är också en viktig del i den strukturella dimensionen *omgivning* då den påverkar de strukturer som omger en organisation.²⁷ En annan omgivningsfaktor som påverkats är den ökade volatiliteten på aktiemarknaden. Aldrig tidigare har aktiemarknaden haft sådana kraftiga kast som de senaste 15 åren vilket också påverkar verksamheten för förbundet eftersom efterfrågan på Aktiespararnas tjänster och intresset för aktier som sparform i stor utsträckning samspelar med börsutvecklingen. Dessa faktorer har lett till att miljön de senaste åren har gått från att vara relativt stabil och statisk till att bli alltmer föränderlig. Aktiespararnas fasta struktur med produktfokus har därmed inte haft den flexibilitet som krävs för att kunna hantera de snabba förändringarna i sin omgivning. Bristen på kundorientering eller snarare medlemsorientering har lett till att produkter och tjänster

²⁷ Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008) sid 114-120

har försvarats och bevarats trots att förutsättningarna för att producera och bedriva alla verksamheter har förändrats. Detta har försämrat den ekonomiska situationen eftersom kostnadskrävande produkter och tjänster har fortsatt att produceras utan ifrågasättanden.

Den dimension som uppfattas som mest problematisk är strategi och mål. Det finns en övergripande strategi och ett mål om att höja nöjdheten hos medlemmarna för att stabilisera medlemsantalet. Problemet är att strukturen medför att det skapas enskilda mål inom de olika avdelningarna. Dessa mål kan strida mot de övergripande målen och förbundets syfte motarbetas. Vissa upplever den övergripande målsättningen som otydlig eftersom man siktar på för många målgrupper och ”skjuter för högt och för brett”. Aktiespararna har också dragits mellan olika intressen då vissa inom organisationen har velat se en breddning av målgruppen genom att rikta sig mot sparare i största allmänhet, och inte bara aktiesparare. Detta för att expandera den möjliga marknaden för potentiella medlemmar. Mot detta har den gamla strukturen stått, där organisationen strävar efter att endast rikta sig till aktie- och aktiefondsparare. Slitningarna mellan de olika målen försvårar prioriteringar och det blir besvärligt att fokusera resurser i en riktning. Denna spretighet kan mycket väl ha bidragit till att försämma den ekonomiska situationen.

3.1.3 Aktiespararnas strukturella dilemman

Som ovan nämnts så är organisationen mycket differentierad vilket kan innebära ett dilemma i förhållande till fördelarna med integrering. Det finns uppenbara problem med att samordna de olika delarna till en helhet. Man har många små avdelningar vilket skapar spänningar när man ska samsas kring gemensamma strategier. Ett annat dilemma är glapp kontra överlappning och i Aktiespararna har man problem med båda. I vissa situationer faller vissa beslut mellan stolarna då en viss avdelning har uppfattningen att beslutet ligger hos en annan avdelning eller kommitté vilket ger upphov till glapp. I andra situationer kan andra avdelningar göra samma sak, det vill säga överlappning har skett. Detta leder normalt till ett resursslöseri vilket försvårar kostnadseffektivitet.

När det gäller dilemmat mellan för starkt beroende och för stor självständighet så verkar man under den tidigare VD:n ha haft ett väldigt starkt beroende. Dåvarande VD hade en ständig kontroll över vad som hände och personalen var klart medveten om hans åsikter. Med hans efterträdare har mer ansvar och delegering skett vilket har inneburit en större

grad av självständighet. Den stora förändring som skiftet av ledare måste ha inneburit har inte säkert absorberats av organisationen och den struktur som är satt för att hantera de löpande arbetsprocesserna.

I dilemmat mellan mållöst och målbundet har Aktiespararna problemet att man har ett tydligt mål som dock inte efterlevs eftersom varje avdelning sätter sina egna mål först. Organisationen som helhet blir således näst intill mållös trots ett tydligt uttalat mål.

3.1.4 Organisationsstruktur utifrån Mintzbergs strukturella konfigurationer

Det innebär vissa komplikationer att avgränsa organisationen till endast en av Mintzbergs strukturella konfigurationer. Å ena sidan har organisationen en förenklad divisionaliserad struktur, där varje avdelning blir en egen division. Å andra sidan delar avdelningarna tekno- och stödfunktioner och är därför inte helt divisionaliserade. Detta blir ett problem då man i stor utsträckning uppvisar de svagheter som är kopplade till en divisionaliserad struktur, exempelvis olika mål och samarbetssvårigheter, och dessutom saknas dess styrkor som stordriftsfördelar och att kunna handla snabbt utifrån förändrade förhållanden. Aktiespararnas förhållandevis långsamma sätt att möta nya förhållanden tyder på en mer professionell byråkrati. Mot detta talar det faktum att förbundsledningen i relativt stor utsträckning lägger sig i vad man gör i den operativa kärnan. Detta starka styre tyder snarare på en enkel struktur.²⁸

Det är alltså svårt att placera in Aktiespararna i en viss typ av konfiguration idag. Dessutom är det komplicerat att avgöra i vilken riktning organisationen är på väg. Om syftet är att bli skapa en mer flexibel och projektorienterad organisation så bör man utforma en struktur som tillåter skapandet av ad hoc-grupper. Samtidigt behövs det en strategisk ledning och förankring för att styra upp en så pass stor organisation som Aktiespararna. En sådan förändring måste också ske genom att vedertagna föreställningar bland medarbetarna om hur organisationen ska vara konfigurerad löses upp. Det otydliga som Aktiespararnas organisering uppvisar, vittnar om att resurser inte används på det mest effektiva sättet vilket säkert bidrar till den ekonomiskt kritiska situation man nu befinner sig i.

²⁸ Bolman, L G & Deal T E (2005) kap 4

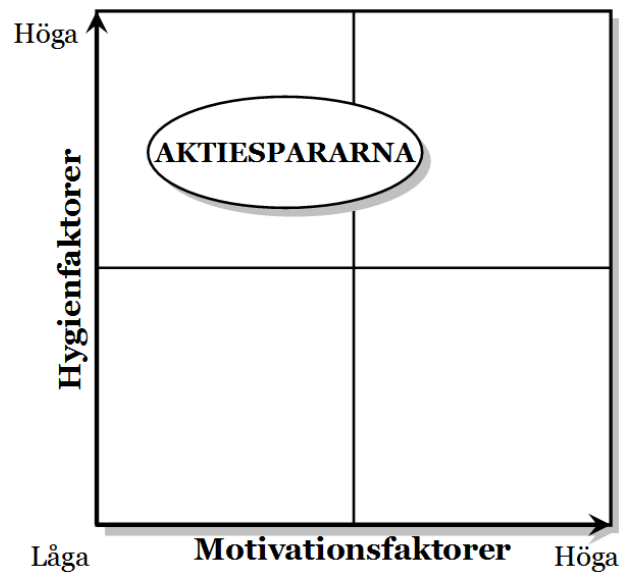
3.2 Aktiespararna ur ett HR-perspektiv

3.2.1 Människans behov - hygien och motivationsfaktorer

Vid intervjuerna framkommer få klagomål när det gäller en av de elementära hygienfaktorerna; ersättningen för arbetsprestationen. Det finns heller inga större synpunkter när det kommer till den fysiska arbetsmiljön som omger kansliet som arbetsplats. Av den anledningen kan man säga att organisationen på två viktiga områden uppfyller avgörande hygienfaktorer. Missnöje har däremot uttryckts vad gäller faktorer såsom arbetsledning, styrelse och samarbetet mellan och relationen till arbetskamrater. Eftersom en del hygienfaktorer uppfylls medan andra inte gör det så kan man finna förklaringar till den varierade kritiken.

Vad anbefaller motivationsfaktorerna så framkommer det i intervjuerna att det saknas vissa faktorer som skapar just motivationen. Flera medarbetare känner brist på stimulans och kompetensutveckling och möjligheterna till befordran upplevs ofta som begränsade då organisationen är liten och många roller innebär hög grad av specialkompetens. Innan hade verksamhetscheferna, under den tidigare VD:n begränsad möjlighet att fatta egna beslut vilket också påverkade motivationen för det egna arbetet. De senaste åren har ledningen försökt att delegera mer ansvar vilket inte fullt ut givit tydligare tecken på ökad motivation.

Det blandade resultatet medför att organisationen är lyckosam till varierande grad beroende på vilken hygien- eller motivationsfaktor man studerar. Överlag finns större förbättringsmöjligheter inom motivationsfaktorerna (se bild nedan). Brist på motivationsfaktorer leder till att de anställda inte presterar efter sitt yttersta. Därför är det sannolikt att potentialen hos de anställda på Aktiespararna inte utnyttjas fullt ut, vilket kan vara en förklaring till den tuffa ekonomiska situationen.



Med tanke på att individerna i stor utsträckning är olika inom avdelningarna samt att det förekommer olikartade mål för avdelningarna så finns det svårigheter i att motivera alla att sträva mot ett tydligt gemensamt mål. Om man kan identifiera och lyfta fram gemensamma mål så skulle man höja motivationen hos de anställda. Givet detta kan man med utgångspunkt ur HR-perspektivet skapa mer engagemang och en ökad vilja till samarbete mellan medarbetarna. Brist på engagemang leder till ineffektivitet.

3.2.2 Arbetets utformning

Anställda har uttryckt en önskan om arbetsutvidgning med mer gemensamma uppgifter inom avdelningarna. Denna arbetsutvidgning skulle även medföra en ökad ansvarskänsla och skapa en ökad helhetssyn bland de anställda. Enligt vissa anställda var verksamhetscheferna tidigare begränsade i sitt beslutsfattande då VD och förbundsstyrelse styrde på operativ detaljnivå. Även inom vissa avdelningar har graden av medbestämmande varit låg och man har upplevt att man i arbetets utformning har en brist på deltagande i beslutsprocesser. Det "box-tänkandet" som beskrivs i intervjuerna, då man maximerar den egna avdelningens nytta, har givit upphov till begränsad arbetsrotation. En annan orsak till att arbetsrotationen är relativt liten är att varje avdelning behöver förhållandevis mycket spetskompetens. Aktiespararnas utformning av de anställdas arbete är inte optimerat efter det som ska produceras och levereras till medlemmarna vilket motarbetar rationellt ekonomiskt handlande.

3.2.3 Människosyn och mänskliga relationer

Den uttalade människosynen, eller hur de anställda uppfattas, verkar vara i linje med McGregors teori Y: de bör motiveras genom självförverkligande.²⁹ Det visar sig dock att den egentliga människosynen hos ledningen varierar beroende på vilken typ av anställd det handlar om. Man anser exempelvis att den tidigare beskrivna persontypen, den professionella, till största del drivs av lön och andra incitament, medan den aktieintresserade och föreningsmänniskan motiveras av självförverkligande och stimulans. Man ser alltså den professionella mer utifrån teori X och den aktieintresserade och föreningsmänniskan utifrån teori Y. Vilken teori man har använt har också varierat med ledarskapet. Det tidigare ledarskapet har stundtals präglats av kontroll och styrning av mellanchefer och därigenom även av de anställda. På senare tid har ledarskapet förändrats till att efterfråga mer dialog och större handlingsutrymme har givits åt verksamhetscheferna och de anställda. Termen självförverkligande återkommer ofta som ett sätt att motivera de anställda. Man skulle kunna säga att människosynen utvecklas till att bli mer i linje med teori Y. Det är svårt att säga om Aktiespararnas syn på mänskliga relationer har något förklaringsvärde till varför man hamnat i den ekonomiska kris som senaste åren blivit djupare.

Konflikthanteringen verkar tidigare ha fungerat mindre tillfredställande. Antingen så sopades konflikterna ”under mattan” eller så hanterade man dem genom att skylla på andra och inta en kritisk och defensiv hållning. Detta beror enligt vissa på den ”gnälliga kultur med mycket skitsnack och skvaller” som rådde tidigare. Numera försöker ledningen skapa en miljö som främjar att man kommunicerar öppet, konstruktivt lyssnar samt ser möjligheter istället för problem och undviker ”jag mot dig”-inställningen. Hur väl man lyckas är svårt att avgöra men man jobbar med att komma bort ifrån det som kan liknas vid Argyris modell I. Man strävar alltså i större utsträckning mot att använda modell II, där man betonar gemensamma mål och ömsesidigt inflytande i konfliktsituationer.³⁰ Detta skulle kunna vara åtgärder som inte ännu går att utvärdera ur ett ekonomiskt perspektiv, men man strävar ändå åt att förändra tidigare mönster som man upplevt som improduktiva.

²⁹ Bolman, L G & Deal T E (2005) kap 6

³⁰ Bolman, L G & Deal T E (2005) kap 8

3.3 Aktiespararna ur ett politiskt perspektiv

3.3.1 Aktiespararna som arena för intern politik

Aktiespararna är en speciell organisation på det sätt att styrelsen har mycket inflytande när det gäller operativa beslut. Dessutom är det medlemmarna som på kongressen har yttersta makten. Därför är VD:s frihet att handla helt utifrån eget huvud begränsad, alla förändringar måste vara förankrade på olika nivåer. Detta gör att förändringsprocesser riskerar att ta lång tid. Detta skiljer sig kraftigt åt jämfört med traditionella aktiebolag då tydligheten mellan de olika rollerna och vad som ska företrädas blir tydligare.³¹

Aktiespararna som organisation har sitt existensberättigande tack vare sina medlemmar. Detta har påverkat organisationens utformning och inneburit att organisationen i mångt och mycket genomsyras av politik. Det finns en otydlighet i vem som besitter makten inom organisationen och vilka befogenheter olika aktörer har. Organisationen har nämligen flera olika beslutande organ såsom VD, förbundsstyrelse, ledningsgrupp, kommittéer, valberedning och kongress. Befogenheterna för respektive organ är till synes tydligt avgränsande. Men då vissa organ överskrider sina befogenheter och går in i andras beslutsområden så leder detta till missförstånd om vem som har makten över vilka områden. Ett sådant agerande leder ofrånkomligen till onödiga konflikter som i sin tur skapar ineffektivitet vilket i hög grad påverkar ekonomin negativt.

3.3.2 Maktutövande både uppifrån och nedifrån

Styrelsen är en viktig maktutövare inom Aktiespararnas kansli. Många beslut fattas dock i ledningsgruppen där VD arbetar tillsammans med verksamhetscheferna. Kommittéerna är rådgivande organ som är specialister inom sina områden. Via dem kan man påverka stora delar av organisationen. Under tidigare VD:s tid förekom inte rekommendationer till ledningsgruppen i lika stor utsträckning som idag. Därmed verkar det som om kommittéerna har ökat sitt inflytande över den operativa verksamheten. Vid intervjuerna har synpunkter framförts om att kommittéerna betraktar sig själva som beslutande organ, snarare än rådgivande idéforum. De relativt tröga beslutsvägarna uppfattas som bromsklossar i beslutsprocessen vilket vissa ser som positivt, vanligtvis föreningsmänniskorna, och andra ser som negativt, oftast de professionella. Den saliga röra som förbundet har i sitt beslutsfattande skapar en enorm arena för politisk påverkan och strukturen som finns för maktfördelning efterföljs inte.

³¹ Brodin, B. et al. (2000) kap 2-3

Detta är något som skapar förvirring och konflikter som i en tydligare och mer accepterad struktur skulle kunna undvikas. Rent effektivitetsmässigt och ekonomiskt så kan detta inte vara rationellt.

3.3.3 *Formella och informella maktvägar*

Inom kansliet finns långt ifrån endast formell makt, utan även den informella makten utgör en viktig maktbas. Den informella makten kommer främst från anställda på kansliet som har arbetat många år inom organisationen. I olika intervjuer beskrivs att sådana individer i större utsträckning än andra kan påverka sina arbetsuppgifter eller att de får ta del i projekt som inte ingår i deras officiella befattningar. Det är tänkbart att de informella kanalerna till stor del har vuxit fram i kommittéerna där styrelsemedlemmar och anställda arbetar tillsammans för att förbereder styrelsens arbete. Kansliet har vidare direktkontakt med medlemmarna och besitter därför viktig makt i viktiga tolkningsfrågor. Samtidigt har styrelsen, som tidigare nämndes, betydande makt över de medel som tilldelas verksamheterna och vem som tilldelas VD-posten. Därför är det av stor vikt för de anställda på kansliet att vara införstådda i vad som sker i styrelsen och att hålla sig väl med enskilda styrelsemedlemmar. Allt i syfte att stärka sin egen ställning. De här informella informationskanalerna kan därför liknas vid ett slags symbios, där såväl anställda som styrelsemedlemmar både kan gynnas och försvagas av strukturen. Otydligheten är som bäddad för maktkamper vilket inte minst blev tydligt när den tidigare VD:n aviserade att han skulle gå i pension. Det är svårt att se att en sådan struktur kan leda till ekonomisk effektivitet varför det finns starka skäl att tro att de snåriga maktvägarna är en orsak till den ekonomiskt kritiska situationen.

3.3.4 *Olika faktorer som skapar konflikter*

Utöver sina traditionella budgetar så har verksamhetsområdena möjlighet att söka resurser för speciella projekt. Detta innebär att avdelningarna har incitament att försöka tillskansa sig mer resurser, dels i budgetprocessen men även i de speciella projekten utanför budgetramen. Det har i studien framkommit att de avdelningar som varit duktiga på att lyfta fram sin verksamhet också över tid har fått mer tilldelade resurser. Budgeten betraktas som ett styrdokument, snarare än en absolut gräns, vilket medför att avdelningarna ibland överskrider sina budgetar. I enlighet med Pfeffers modell är resurserna är *begränsade* samtidigt som det finns *ömsesidigt beroende* mellan avdelningarna vilket således ger upphov till konflikter då resurser ska fördelas mellan

verksamhetsområdena. Detta ligger till grund för mycket av det politiska spelet inom organisationen. Det finns heller ingen gemensam uppfattning eller konsensus kring omgivningens påverkan på förbundets verksamhet vilket leder till svårigheter i att bedöma orsak och verkan inför beslutssituationer. För att undanröja konflikter nämner Pfeffer som en strategi att vara tillåtande i de ekonomiska kalkylerna, med andra ord: vara oförsiktig i resursfördelningen. Aktiespararna befinner sig i ett kritiskt ekonomiskt läge och det är lätt att dra slutsatsen att såväl VD som förbundsstyrelse har varit för oförsiktiga med de knappa resurserna förbundet har till sitt förfogande. Kanske har det varit konflikträdslan som spelat in när man inte har fattat beslut om nödvändiga prioriteringar.

Organisationen som helhet har tydligt uppställda mål genom det målkort som arbetats fram av VD tillsammans med förbundsstyrelsen. Varje avdelning i sin tur har egna målkort att arbeta efter. Problem uppstår när de olika avdelningarnas mål inte överrensstämmer med varandra, när det finns heterogena uppfattningar om hur målen ska nås eller när suboptimeringar uppstår på grund av att avdelningarna inte ser till helheten. Dessa brister kan också vara viktiga förklaringar till varför Aktiespararna hamnat i det ekonomiskt kritiska läget.

3.3.5 Ledarens olika maktbaser

Hur det politiska spelet tar sig uttryck i dag är relaterat till hur organisationen har arbetat under tidigare år. Här är den tidigare VD:n en person som haft stort inflytande över verksamheten. Intervjupersoner har uttryckt att det gällde att hålla sig väl med VD:n för att klara sig. Trots att förre VD:n med hårda nypor lyckats hålla sig kvar vid makten i 22 år, så verkar dock många paradoxalt nog uppskatta hans ledarstil. Förmodligen beror detta på att det tydliga och starka ledarskapet som gjorde att anställda fick en klar ram att verka inom samtidigt som förväntningarna på deras prestation var klar. En tydlig baksida på ledarskapsstilen var att både nödvändiga och onödvändiga konflikter inom organisationen kvästes.

För två år sedan skedde ett VD-skifte när den tidigare VD:n gick i pension. Hon som tillträdde lyckades aldrig fullt ut sätta sin prägel på organisationen och nådde av naturliga skäl aldrig samma maktposition som den tidigare VD:n. I intervjuerna framgår att såväl verksamhetschefer som styrelser för Aktiespararnas olika delar har

stärkt sin ställning efter VD-bytet. Exempelvis beskriver flera intervjuobjekt att styrelsen börjat ta tillbaka makten. Dock framgår det också att förbundsstyrelsen har lämnat sitt strategiska område genom att engagera sig allt mer i operativa beslut. Genom intervjuerna får man också uppfattningen om att det uppstått ett maktvakuum i samband med VD-skiftet. Detta vakuum verkar ha fött en roffarmentalitet där verksamhetschefer har flyttat fram positioner och stärkt sin egen verksamhets ställning. Som betraktare är det lätt att dra kopplingen till när en diktatur går till att bli en demokrati. Konflikter mellan olika verksamhetsområden verkar också ha intensifierats. De fanns förmodligen där tidigare, men förblev då kvästa. Dessa stora omställningar bör ha påverkat verksamheten kraftigt negativt eftersom mycket energi verkar ha gått åt till att positionera sig själv som medarbetare istället för att fokusera på intäktskapande aktiviteter.

Om man analyserar den tidigare VD:s ledarskap utifrån de olika maktbaserna så besatt han så gott som alla. Förutom en stark position med kontroll av såväl belöningar som agenda så hade han även ett stort nätverk och tolkningsföreträdare av symbolik, han kunde så gott som själv definiera vad Aktiespararna var för något. Den nu avgående VD:n har inte hunnit befästa sin position och därför har hon ännu inte haft möjlighet att inta vissa av maktbaserna, såsom allianser och nätverk. Hon innehar däremot kompetens och information samt kontroll över belöningar. Intressant är att båda har stark personlig makt, den tidigare VD:n i form av pondus och styrka som sätter respekt hos folk och den avgående har en stark karisma som fångar och charmar åhörare. De olika ledarstilarna ställer olika krav på de anställda och det är inte säkert att alla har lyckats anpassa sig efter de stora förändringarna. Samtidigt är det svårt att säga vilken bäring detta kan ha haft på den ekonomiska utvecklingen för de senaste åren.

3.4 Aktiespararna ur ett symboliskt perspektiv

3.4.1 Organisationskulturens tre nivåer

När de anställda beskriver företagskulturen målas en ganska negativ bild upp. Bland de anställda som intervjuats nämns kulturen som skvallrig och gnällig samtidigt som man letar efter fel hos andra. Att de anställda i högre grad betonar de negativa delarna är intressant i sig. Samtidigt är personalomsättningen låg inom Aktiespararna, vilket kan tyda på att det finns delar av kulturen som tilltalar många av de anställda. Kulturen bär

fram aktiesparande och föreningstänkandet vilket skulle kunna förklara den låga personalomsättningen. Vidare nämner många anställda att man trivs med att arbeta för högre syften än att skapa högsta möjliga vinst till ägarna. Den negativa grundinställningen som signaleras av de anställda är svårtolkad men det är troligt att det finns en viss klagande kultur inom organisationen.

Det finns några artefakter som är intressanta att fundera kring. En av dem är huset där Aktiespararna har sitt kansli. Många anställda menar att byggnaden i sig inte uppmuntrar till gemenskap och kommunikation i och med dess fysiska utformning. De sju våningar höga huset med avdelningar uppdelade på respektive plan kan leda till att det blir svårt att samlas kring en kultur.

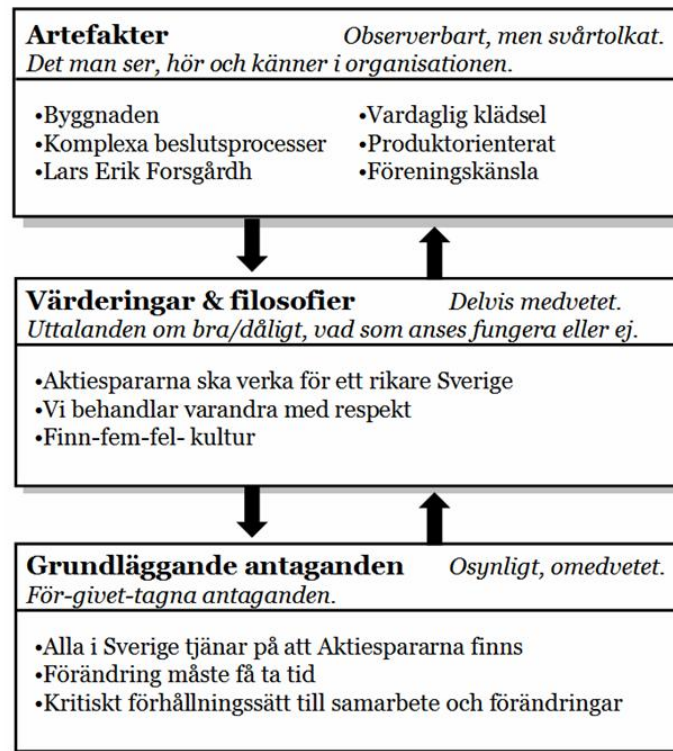
En annan artefakt eller snarare symbol för Aktiespararna är den förra VD:n. Hans ledarskapsstil och kompetens har präglat organisationen och dess kultur starkt under 22 år. För många svenskar har han blivit synonym med Aktiespararna.

Subkulturer med egna artefakter, värderingar och grundläggande antaganden uppstår inom de olika avdelningarna, som är relativt isolerade från varandra i och med att man arbetar produktorienterat. Samverkansprojekt har inte hört till vanligheterna, utan organisationens avdelningar har producerat sina produkter och tjänster avgränsat från varandra.

Aktiespararna har en rad olika uttalade visioner, mål och värderingar som går att återfinna bland annat i verksamhetsplaner, årsredovisningar och inte minst det idépolitiska programmet. De flesta ambitioner och mål är mycket högt ställda och vissa av målsättningarna är formulerade på ett sådant sätt att det faktiskt kan vara tveksamheter kring när ett visst mål faktiskt uppnåtts. Det finns även en allmän uppfattning om att det ofta råder en negativ inställning inom organisationen.

När det gäller de grundläggande antagandena verkar organisationen befinna sig i ett läge där förändringar kan bli uppenbara inom en inte allt för avlägsen tid. Funderingar kring vilken målgrupp de ska rikta in sig på finns. Ska de sikta högt och brett eller fokusera

sina resurser? Att förändring ska få ta tid lyfts framförallt fram av föreningsmänniskan och de som arbetat länge inom organisationen. Dessa personer menar att det är så det måste fungera inom en ideell organisation med så många medlemmar. De förstår och stöder den långa beslutsprocessen, medan den professionella typen ser den som överdrivet komplicerad och ineffektiv. Den dåliga samordningen upplevs skada organisationskulturen men samtidigt är man skeptisk till samarbete eftersom man är rädd att det egna arbetsområdet blir lidande. Tydliga motsättningar finns.



Aktiespararna sett ut Scheins modell för organisationskulturens tre nivåer.

Atefakterna, värderingarna och de grundläggande antagandena kan sammanfattas i Scheins modell enligt ovan. Vad man kan tyda är att det framför allt i det omedvetna grundläggande antagandena skapas begränsningar för att utvecklas i önskad riktning. Det kritiska förhållningssätt som många anställda visar mot samarbete och förändringar gör det svårt att skapa den miljö med framåtanda som krävs för att få produktivitet. Förre VD:n är också en stark symbol inom förbundet som verkar förminska verksamhetschefers ansvarskänsla inför förbundets helhetsuppdrag. De förväntar sig att någon annan ska ta ansvar, men med det förändrade ledarskapet iom den senaste VD:n så skall ansvaret vara decentraliserat. Troligt är att bristen på ansvarskänsla har tillåtit ekonomin att förvärras de senaste åren.

3.5 Aktiespararna ur ett genusperspektiv

3.5.1 Möjlighetsstruktur

De anställda på kansliet upplever män och kvinnors karriärmöjligheter som lika stora, eller snarare "lika begränsade" och att Aktiespararna generellt sett är en jämställd arbetsplats. Jämställdheten ska ses i sken av att det faktiskt finns en manlig övervikt bland medlemmarna. Avgående VD:n är kvinna och även Unga Aktiesparare har en kvinnlig VD, vilket tyder på att könet inte är ett hinder för höga positioner. Dock kan man skönja en kultur inom organisationen där man i viss mån betraktar kvinnor och män som olika till sin natur. I en intervju med en man i chefsposition framkom att han ansåg att kvinnorna på många sätt differentierade sig från männen. Kvinnorna beskrevs ha hela registret av positiva egenskaper, något som männen ansågs sakna. Däremot nämnde han att det faktum att kvinnorna blir gravida och oftare har olämplig utbildning såsom småskolelärlarinna, har de svårt att göra karriär trots alla goda egenskaper de besitter. När det gäller högre befattningar har det även historiskt varit få kvinnor. Detta kan mycket väl påverka de kvinnor som i dag verkar inom organisationen genom att de sänker ambitionsnivån i brist på synliga avancemangsmöjligheter. Dock kan förbundsstyrelsens rekrytering av den nu avgående kvinnliga VD:n påverka i positiv riktning.

3.5.2 Maktstruktur

Styrelsen har mycket makt i organisationen och består till största delen av välutbildade äldre män som är starkt präglade av sin bakgrund och växte upp under en tidsperiod som kännetecknades av andra värderingar. Dessa värderingar är nu en del av organisationskulturen. Som ung kvinna inom organisationen kan det då vara svårt att få gehör för nya moderna idéer då de alltför mycket utmanar de fasta föreställningarna. Problem uppkommer således eftersom man har olika erfarenheter och värderingar i sitt bagage. En kvinnlig anställd berättade att hon fått smicker på grund av sitt utseende på ett sätt som hon inte trodde skulle ges till män. Smickraren hade säkert en välmenad tanke med kommentaren, men resultatet blev att kvinnan i fråga förminskades till ett vackert objekt. En härskarteknik som få män är medvetna om, men som säkerligen stärker deras makt, leder i förlängningen till mer framskjutna positioner. Bilden av kvinnliga chefer som mer kontrollerande har inte funnits inom organisationen, så

möjligtvis har graden av osäkerhet bland de kvinnliga cheferna varit låg. Det är snarare den förre VD:n som uttrycks ha varit den auktoritära kontrollanten.

3.5.3 Organisationens sammansättning

Sammansättningen av kvinnor och män på kansliet är relativt jämn, vilket innebär att de problem man som kvinna kan söta på när man är i minoritet inte finns i så stor utsträckning. Man kan dock se att könsfördelningen skiljer sig mellan olika avdelningar beroende på verksamhetsområde även om flera av de intervjuade menar att man arbetat aktivt med att få fram kvinnor till större ansvarsposter. Fler kvinnor jobbar istället på avdelningar som traditionellt sätt är kvinnligt könsmärkta, såsom ekonomi, administration och marknad. Intressant är dock att verksamhetscheferna på dessa avdelningar är män. Kvinnorna är också kraftigt överrepresenterade på befattningar med assistent-titel. Få tecken tyder här på att sammansättningen skapar hinder för organisationens utveckling, men samtidigt råder ingen tvekan om att mannen bildar norm. Det uttryckta arbetet med att försöka få fler kvinnor att ta ledande roller kan vara ett sätt för organisationen att söka legitimitet.

3.5.4 Aktiespararnas produkter – skapade för män

Då organisationen i stor utsträckning är produktorienterad, blir produkterna färgade av organisationens värderingar. Utifrån värderingarna gör man antaganden om vad medlemmarna vill ha. En sådan utgångspunkt innebär dock att man utvecklar produkter som man själv efterfrågar. Då Aktiespararna liksom andra organisationer i samhället länge varit en mansdominerad verksamhet, har detta inneburit att även Aktiespararnas utbud av produkter länge har vänt sig till män och då kanske främst mot äldre män. Detta kan därför i högsta grad vara en bidragande faktor till att återrekryteringen av yngre medlemmar är lägre än återrekryteringen av äldre. Nya medlemmar kan ha svårt att känna igen sig i kulturen samtidigt som de saknar produkter och tjänster som tilltalar dem. I förlängningen leder detta till att medlemsbasen sjunker vilket drabbar intäkterna negativt. Man riskerar också att produkt- och tjänsteerbjudandet blir föråldrat och frånsprunget av kommersiella alternativ när omvärlden är i snabb rörelse. Ett exempel på detta är de stora rörelserna inom informationskonsumtion där Aktiespararna halkat efter många av de aktörer som arbetat mot en yngre målgrupp.

4. Slutsats

Genom studien har svar sökts på frågan om varför Aktiespararna under år 2008 har hamnat i en ekonomiskt ohållbar situation. Bolman & Deals sammanfattande teorier kring organisationsstrukturer har använts genom fem olika perspektiv. Flera orsaker till varför situationen har uppstått har uppenbarats i samband med analysen av organisationen.

Ur ett strukturellt perspektiv ska strukturen anpassas efter de uppsatta målen och den rådande strategin. Aktiespararnas struktur består av avdelningar med en produktorienterad arbetsdelning där alla har olika mål och olika målgrupper. Vidare är det en otydlig besluts- och rollfördelning i den vertikala samordningen med kommittéstruktur samtidigt som den laterala samordningen är bristfällig. Strukturen är därför inte optimalt anpassad för vare sig de övergripande målen eller strategin samtidigt som det finns trögrörlighet inbyggt i strukturen. Detta gör att organisationen blir ineffektiv och får svårt att prioritera vilken naturlig blir en orsak till att den ekonomiskt ohållbara situationen uppstått.

HR-perspektivet utgår ifrån att det ska finnas en optimal anpassning mellan organisationens krav och behoven hos de anställda. Aktiespararna uppfyller till viss del hygienfaktorer men det återstår fortfarande problem med klagomål på arbetsledning och även bristfälliga relationer mellan arbetskamrater. Ännu mer problem finns det med motivationsfaktorerna vilket bl.a. beror på begränsad stimulans i arbetet och att möjligheten till befördran är liten. Dessutom är de skilda målen för avdelningarna en avgörande orsak till den bristfälliga motivationen för samarbete. Det finns även problem med hur arbetet är utformat och hur konflikter hanteras. Människosynen inom Aktiespararna framstår som otydlig. Det finns en blandning både utifrån teori X och Y beroende på människotyper inom respektive avdelning men det finns samtidigt en vilja att styra mer mot teori Y. Aktiespararnas utformning av de anställdas arbete är inte optimerat efter det som ska produceras och levereras till medlemmarna och potentialen bland personalen verkar inte fullt ut tillvaratagen vilket motarbetar rationellt ekonomiskt handlande.

I det politiska perspektivet framkommer det att konflikter till stor del orsakas av att olika avdelningar inom organisationen drivs av olika och ofta motsägelsefulla mål. Detta i kombination med att kampen och köpslåendet om budgeten leder till konflikter. Ett annat problem är de informella beslutsvägarna och oklara rollfördelningen som skapar osäkerhet inom organisationen. Att det ekonomiska underskottet har tillåtits bli så omfattande kan ha sin förklaring i att man velat undvika prioriteringsbeslut som skulle lett till konflikter. Samtidigt går mycket energi åt till interna maktkamper redan i dag.

I kulturperspektivet finns det speciellt två faktorer som kan vara anledning till det tuffa ekonomiska läget. Den ena delen är den negativa och skvallriga kultur som beskrivs inifrån organisationen och den andra delen är de subkulturer som skapas när avdelningarna skiljs åt i alldeles för stor utsträckning. En annan viktig aspekt är att ledarskapsförändringen i samband med VD-skiftet blev stort och ansvarsfördelningen blev oklar. Den bristande känsla för helheten bland de anställda tillsammans med samordningsbristerna skapar ineffektivitet vilket försämrar möjligheterna att bli framgångsrika både verksamhetsmässigt och ekonomiskt.

Aktiespararna har ansträngt sig för att utåt sett kunna visa upp en jämställd bild. Detta kan man ha gjort för att få legitimitet och omgivningens acceptans. Många kvinnliga anställda verkar trivas och den gängse bilden är att de har lika bra möjligheter som männen. Bland medlemmarna är dock äldre män i översvallande majoritet vilket kan skapa låsningar i utvecklingen av medlemskapet och dess innehåll. Det är troligt att produkt- och tjänsteerbjudandet ständigt anpassas för denna målgrupp och att man därmed tappar befintliga medlemmar och får svårt att attrahera nya, vilket kraftigt försämrar den ekonomiska situationen.

Avslutningsvis kan konstateras att de olika perspektiven har givit flera olika orsaker till varför Aktiespararna har hamnat i ett ekonomiskt kritiskt läge år 2008. Via studien är det svårt att säga om någon enskild faktor har ett extra stort förklaringsvärde. Klart står dock att bristen på samordning, otydliga mål, bristande motivation och maktkonflikter har avgörande betydelse för att förklara varför Aktiespararna hamnat i en ekonomisk kris om man studerar organisationen med hjälp av Bolman och Deals samlade organisationsmodeller.

5. Slutdiskussion

Genom studien har ett antal kritiska organisationsfrågor lyfts fram som förklaringar till Aktiespararnas kritiska ekonomi. Nu återstår för förbundet att ta tag i ett antal av dessa frågor för att säkra förbundets framtida överlevnad. Det kommer krävas ett omfattande förändringsarbete för att komma åt många av de kritiska faktorer som lyfts fram i studien.

Denna studie har bara kretsat kring teorier kring organisation och ledarskap varför det också blir viktigt för Aktiespararna att göra kompletterande analyser för att förstå de stundande utmaningarna. Som exempel bör alla kommersiella produkter och tjänster synas genom lönsamhetskalkyler för att skapa förståelse för vad som kan prioriteras bort och vad man bör satsa mer på. Tack vare den relativt starka finansiella ställningen har organisationen fortfarande tid på sig att skapa förändring.

5.1 Kritik mot studien

Det finns en rad implikationer med studien. Den främsta är naturligtvis att jag själv som forskare och författare har haft en stark koppling och senare även ett beroende till studieobjektet. En sådan koppling gör naturligtvis att forskaren har förutfattade meningar och föreställningar om studieobjektet redan innan empiriinsamlingen. Detta är en stor svaghet med studien samtidigt som det ur en annan synvinkel även blir en styrka när forskaren har en grundläggande förståelse för studieobjektet och samtidigt obegränsad tillgång till intern dokumentation.

Något som hade kunnat lyfta studien avsevärt är om den genomförts tillsammans med ytterligare en student utan kopplingar till organisationen. I det läget skulle mina föreställningar behövt utstå en prövning innan de kunde godtas som en nyanserad beskrivning av organisationen. Detta skulle ha ökat trovärdigheten i det resultat som studien levererar.

Bristen på data av kvantitativ art är också något som påverkar studien negativt särskilt med anledning av min nära koppling till förbundet. Det kvalitativa arbetssätt som tillämpats skulle normalt ha varit det mest

6. Källor

Intervjuer:

21 anonyma intervjuer genomförda under perioden 2008-09-12 – 2009-01-02

Representanter från: förbudsstyrelse, ledning, anställda och f.d. anställda

Litteratur:

Argyris, C. (1990) *Overcoming Organizational defenses: facilitating organizational learning*. Boston: Ally & Bacon

Blomberg, J. (2003), *Projektorganisationen*. Malmö: Liber Ekonomi

Brodin, B. et al. (2000) *Koncernchefen och ägarna*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm

Bolman, L G & Deal T E (2005), *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. (2006) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi

Forsell, A. & Westerberg, A.I. (2007) *Organisation från grunden*. Malmö: Liber AB

Furusten, S. (2007), *Den institutionella omvärlden*. Malmö: Liber AB

Hemström, C. (2002) *Bolag, föreningar, stiftelser: en introduktion*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008), *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur

Jaffee, D. (2001), *Organization Theory*. Singapore: McGraw-Hill Books CO

Karlöf, B. (2007), *Managementhandboken. Leda, styra och utveckla*. Stockholm: SIS Förlag AB.

Larsson, A. (2006) *Aktier åt folket!* Örebro: Aktiespararna förlag.

Pfeffer, J (1981), *Conditions for the use of power: Power in Organisational* Marchfield: Pitman.

Robbins, S. P. (2001) *Organizational behavior*. Upper saddle river: Prentice Hall

Rörvik, K.A. (2004), *Moderna organisationer: trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö: Liber AB

Synovate. (2008) *Aktieägandet i Sverige 2007. Aktiefrämjandet, årlig undersökning bland allmänheten.*

Schein, E (1992, 2 upplagan), *Uncovering the levels of culture: Organizational Culture and Leadership*: San Francisco: Jossey Bass.

Sjöstrand, S-E. Et al. (1999) *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur

Wahl, A, Holgersson, C, Höök, P, & Linghag, S, (2001) *Det ordnar sig – teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

Wijkström, F & Lundström, T. (2002), *Den ideella sektorn*: Stockholm: Sober Förlag

Publikationer från Aktiespararna:

Aktiespararnas Ägarstyrningspolicy (2009-01-22) Tillgänglig [online]:
http://www.aktiespararna.se/upload/Om%20oss/Intressebevakningen/Ägarstyrningspolicy_2007.pdf

För ett aktierikare Sverige, Aktiespararnas idépolitiska program 2006 (2009-01-22) Tillgänglig [online]:
<http://www.aktiespararna.se/upload/Om%20oss/V%C3%A5r%20organisation/Aktiespararnas%20Id%C3%A9politiska%20Program.pdf>

Årsredovisningar Sveriges Aktiesparares Riksförbund fr.o.m. 2000 t.o.m. 2007 (2009-01-22) Tillgänglig [online]:
http://www.aktiespararna.se/sajt/om-oss/Var_organisation/Arsredovisning/