

# Krav på försäkringschefer – branschkunnska plus ledarförmåga

av Raija Järvinen och Lasse Koskinen



Raija Järvinen  
raija.jarvinen@uta.fi

*I tidningsartiklar, i synnerhet i samband med utnämningsnotiser, har det på senare tid ofta förfäktats att en bra ledare kan leda företag inom olika branscher och att en skicklig expert kan framgångsrikt verka inom olika områden. Det stämmer säkert på många områden inom handeln och industrin, men vi tror att det finns branscher med särdrag som man måste känna för att långsiktigt kunna bedriva hållbar och lönsam företagsverksamhet inom branschen i fråga.*



Lasse Koskinen  
lasse.koskinen@vakuutusvalvonta.fi

Vi anser att försäkringsbranschen är en sådan bransch som förutsätter specialkompetens. Därför vill vi ställa följande frågor: Kan en bra allroundchef också var en bra försäkringschef? Kan en toppexpert inom något annat område också vara en försäkringsexpert av toppklass? Med andra ord: vad innebär branschkompetens till exempel hos den som är expert på juridik eller informationsteknik? Är en skicklig advokat automatiskt också en skicklig försäkringsjurist och har en kreativ adb-planerare alltid också kompetens att utveckla försäkringssystem?

**Raija Järvinen** är professor i försäkringsvetenskap vid Tammerfors universitet. **Lasse Koskinen** är forskningsdirektör vid Försäkringsinspektionen.

## Expertisen inom försäkringsbranschen

Försäkringsbranschen betraktas allmänt som en synnerligen specialiserad – rentav svår – bransch, och därför anses det i allmänhet ta flera år att skaffa sig de speciella färdigheter och kunskaper som expertuppgifter kräver. Inom branschen brukar man säga att det tar ca två år att uppnå en måttlig yrkeskunskap och t.o.m. tio år att bli expert. Hur svårbemästrade försäkringsprodukter är har bl.a. bankernas försäljningsorganisationer fått erfara när man planerat att försäkringar skulle säljas över samma disk som placeringstjänster och basbanktjänster. Verkligheten visade sig vara annorlunda. Endast få sakkunniga kan be-

härska hela repertoaren så detaljerat som det behövs i kundtjänsten.

Vad är då det svåra inom försäkringsbranschen och hurudan sakkunskap är det som behövs? För det första är försäkringsbranschen – som täcker både socialförsäkring och privatförsäkring – i Finland synnerligen rikt reglerad i lagstiftningen, och lagarna, särskilt de som gäller socialförsäkringen, uppdateras nästan årligen. Stora reformer, såsom pensionsreformen, är stora utmaningar. När den pensionsgrundande lönen börjar beräknas utgående från livsinkomsten och livslängdskoefficienten tas i bruk ställs såväl informationssystemen som användarna inför nya krav. Pensionsreformen kommer också att öka samarbetet och informationsutbytet mellan arbetspensionsanstalterna i hög grad jämfört med läget idag.

För det andra säljer försäkringsorganisationer närmast långsiktig trygghet, som är ett mycket abstrakt begrepp för gemene försäkringstagare. Försäkringen konkretiseras genom olika villkor vid olika försäkringsfall eller skador, och först då får försäkringstagaren en klarhet i vad han egentligen har köpt. Försäkringarna prissätts dessutom av aktuarier, dvs. matematiker som använder sig av komplicerade matematiska formler. Det är svårt att utgående från dem förklara principerna för prissättningen på ett språk som är begripligt för försäkringstagaren.

För det tredje är försäkringsorganisationerna helt beroende av informationssystem, eftersom alla uppgifter om försäkringarna finns i register. Om registren inte fungerar står verksamheten stilla. Det blir inte lättare av att olika system härstammar från olika decennier och har byggts upp med olika programmeringsspråk. Försäkringsbranschen hör ju till IT-pionjärerna i Finland ända sedan 1960-talet.

För det fjärde håller försäkringstjänsterna på att omvandlas dels till mycket enkla basprodukter och dels till ytterst komplicerade

långsiktiga sparformer, som kräver specialkompetens och förutsätter att hela personalen har grundkunskaper i placeringsverksamhet. Denna förändring får skjuts av koncentrationen i finansvaruhus och av den informationstekniska utvecklingen, som möjliggör nya former av försäkringsskydd och försäkrings-sparande. Den allt mer omfattande riskhanteringen och de verktyg den ger bidrar också till att nya vindar sveper över försäkringsfältet.

Försäkringarna är emellertid bara en av försäkringsbranschens hörnstenar. En annan, lika viktig, är placeringsverksamheten. Såväl i Finland som i de andra nordiska länderna är försäkringsbolagen betydande ägare – till exempel i Finland uppgår värdet av den största sektorns arbetspensionssystemets, placeringar till nästan 80 miljarder euro. Försäkringsanstalterna äger aktier i börsbolag i Finland och utomlands, närmast inom euroområdet, statsobligationer och andra ränteinstrument samt fastigheter. Dessa innehav har en stor samhällelig betydelse. Helsingforsbörsen skulle bli handlingsförlamad om ett enda finländskt försäkringsbolag började sälja ut hela sin aktieportfölj på en gång.

För att behärska placeringsverksamheten måste man vara insatt i finansteorier, men det räcker inte som sådant, eftersom placeringsverksamheten inom ett försäkringsbolag har andra mål än på en bank eller bankirfirma. På försäkringsbolag finns placeringsverksamheten för att täcka framtida försäkringsansvar. Därför kan för kraftig risktagning leda till att försäkringstagarna går miste om framtida ersättningar eller pensioner. Även placeringsexperterna måste känna till grundprinciperna och målen för bolagets försäkringsverksamhet för att kunna optimera placeringportföljens innehåll för en viss tidsperiod med tanke på lönsamheten och likviditeten, utan att bortse från den kontrollerade risktagningen. En av världens framgångsrikaste placerare, Warren Buffet, har till och med härlett en egen matematisk formel för att uppskatta försäk-

ringsbolags avkastning (se Briys & Varenne 2001).

Försäkringsbranschen är inte homogen, utan det behövs många slag av kunnsande inom en organisation. Till exempel en specialist som avgör pensionsansökningar på ett pensionsbolag behöver en annan kompetens än en som utreder skadorna efter storbränder eller en som rekommenderar kombinationer av placementsbundna försäkringar för långsiktigt sparande för kunderna.

### **Plats för experter**

---

Expertisen inom försäkringsbranschen består av många element och av samarbete mellan människor med många olika slags kompetens. Matematikerna är med om att prissätta försäkringarna, men de spelar också en stor roll vid uträkningen av avsättningar och reserver vid bokslutet. Tillsammans med placementsexperterna tar matematikerna emot det stora flödet av nya, mycket komplicerade, försäkringar och metoder där deras uppgift är att välja det som kan trygga bolagets lönsamhet på lång sikt och dessutom erbjuda räntabla alternativ som lockar kunderna. Finansexperter behövs dels för att utveckla långsiktiga sparformer, dels för att ansvara för placementsverksamheten. IT-experterna ansvarar för upprätthållandet och utvecklingen av de omfattande informationssystemen och för deras kompatibilitet. Juristerna gör upp mångahanda villkorstexter och avtal, sakkunniga inom ekonomisk förvaltning tar hand om bokföring och intern redovisning. Försäkringsbolagens bokslut innehåller flera sådana poster som inte finns i ”vanliga” bolags bokslut.

Förmåga att marknadsföra är också efterfrågad inom försäkringsbranschen, när bolagen konkurrerar om marknadsandelar. En omfattande regional organisation tar hand om kundernas försäkringsskydd. Det är ett arbete där såväl de personliga kundservicefärdigheterna som förmågan att sätta sig i kundens

situation och att utnyttja riskhanteringen i olika situationer kommer i fokus. Ingenjörer behövs för att ta fram tekniska riskhanteringsverktyg och bedöma egendomsskador. Läkarnas roll är betydande i fråga om både personersättningar och beslut om arbetsförmåga. Sist men inte minst finns det ett stort antal specialister på olika försäkringsgrenar som behärskar försäkringarnas innehåll. Ett fungerande samarbete mellan de ovan beskrivna grupperna är en nödvändighet för försäkringsorganisationens konkurrenskraft.

De ständiga förändringarna ställer stora krav på alla anställda på försäkringsbolagen och fortbildning spelar en stor roll. Långvariga anställningar är typiska för försäkringsbranschen, vilket har medfört en välkommen kontinuitet i organisationerna inom branschen. Kompetensen och yrkeskunskapen fördjupas med åren. Därför har många människor som har tiotals år av erfarenhet bakom sig mycket så kallad tyst kunskap, som de dagligen utnyttjar i sitt arbete.

Det är inte lätt att ersätta en specialist med en lång karriär bakom sig, när han eller hon går i pension. Emellertid står man allt oftare inför den situationen, också inom försäkringsbranschen.

Försäkringsbranschen behöver ny arbetskraft. Den kan hittas på två sätt, antingen genom att direkt utbilda nya tjänstemän till branschen eller genom att underlätta övergång från andra branscher till försäkringsbranschen. Även i det senare fallet måste det ses till att personerna behärskar särdragen och grundprinciperna inom branschen.

### **Delat ledarskap inom försäkringsbranschen**

---

Att leda en försäkringsorganisation är att leda specialister. Inom en sakkunnigorganisation bildar kunskapen och kompetensen en viktig tillgång för företaget – det andliga kapitalet. När det växer ökar också bolaget i värde.

Ledningens uppgift är att behålla dessa resurser i bolaget och få deras värde att öka ytterligare. Ledningens uppgift är också att definiera vad som är relevant information med tanke på bolagets framgångar och vad som är mindre relevant. Detta skapar den strategiska grunden för personalpolitiken.

En sakkunnigorganisation är engagemanget en allt centralare ledarskapsfråga. Ett sådant ledarskap uppstår dock inte i första hand som enkelriktad påverkan uppifrån ned genom incitaments- och belöningssystem utan i form av att sidleds och uppifrån ned bygga upp information, insikter och kompetens som är kritisk med tanke på organisationens framgång. Det nya sättet att verka förutsätter förmåga till växelverkan – utan växelverkan är det inte möjligt att dela kompetensen inom organisationen så att hela organisationens kompetens utvecklas i stället för att informationen och kunskanden är och förblir förbehållna några få medarbetare. (Se Ropo & Eriksson 2001).

I ledarskapsliteraturen har det länge betonats att ledarskap handlar om att ledaren genom sin person påverkar de övriga medlemmarna av organisationen (se Osborn et al 2002; Yukl 2002). Framgångsrikt ledarskap förutsätter samarbete mellan olika delar av organisationen och utnyttjande av hela organisationens sakkunskap. I en sakkunnigorganisation passar därför en delad ledarskapsmodell bättre än traditionellt ledarskap. Delat ledarskap baserar sig på en kollektiv kompetens som uppstått genom gemensamma erfarenheter och på insikter som kan karaktäriseras som s.k. tyst kunskap. I praktiken går delat ledarskap ut på att värdesätta medarbetarnas kompetens, lyssna och uppmuntra och fördela information, belöningar och beslutandemakt. Därför är det en utmärkt kanal för att bredda och fördjupa sakkunskapen. (Ropo & Eriksson 2001)

## Ledarförmåga inom försäkringsorganisationen

---

I en sakkunnigorganisation går det inte att dela upp ledarskapet i att leda människor och att leda saksfrågor, eftersom ”saksfrågorna” uppstår genom människorna. Specialister ska ledas enligt principen ”hjälp till, stör inte”. Ledaren måste alltså ”förtjäna” sin ställning också på andra sätt än att på traditionellt vis dela ut order och genom hierarkiska strukturer. Därför kan en diskussion innehålla flerstämmig argumentering och konfliktelement, men den vägen är det möjligt att finna nya dimensioner och förstå mer om företagets verksamhet genom olika perspektiv. (Se Ropo & Eriksson 2001) Chefen måste kunna delta i debatten som en likvärdig expert vid sidan av de andra experterna. Detta förutsätter en erfarenhetsbaserad helhetssyn på organisationens verksamhet.

Vi anser att också ledarskap på ett försäkringsbolag är en expertroll av ett slag. En försäkringsbolagschef måste behärska den hårda kärnan inom branschen – att bära kundens risk och att välja de risker som bolaget åtar sig att bära – och de sammanlagda verkningarna av juridiska, ekonomiska och informationstekniska faktorer (se Sharma 2002). Försäkringsbolagscheferna fattar placeringsbeslut och andra beslut som påverkar bolagets solvens flera år framåt i tiden. I Finland kräver lagen att styrelsen och verkställande direktören för pensionsförsäkringsbolag har tillräcklig kännedom av arbetspensionsförsäkring och placeringsverksamhet.

Försäkringsbranschen förvaltar stora förmögenheter och resultaten av dess verksamhet påverkar vanliga människors liv, t.ex. i form av framtida pensioners storlek och försäkringsersättningar, vilket innebär att det av cheferna inom branschen måste krävas mycket stor ansvarskänsla och tillvägagångssätt som är etiskt hållbara. Om liknande händelser som de företagsskandaler som uppstått ute i

världen upprepades i finländska försäkringsorganisationer skulle de kunna åstadkomma stor skada även på samhällsekonomin, till exempel genom att förtroendet för hela försäkringsbranschen skulle gå förlorat eller genom kraftiga ändringar i börskurserna.

Ekonomisk verksamhet sammanknippas ofta direkt med pengar och därför kan man tänka sig att etik i samband med pengar enbart har ett instrumentellt värde. Oftast ser den endast till behoven hos en intressegrupp och behandlar övriga intressegrupper som redskap i sin strävan efter vinst. (jfr Panula 2000). Ett bra exempel på detta är s.k. shareholder value-tänkandet, som enbart siktar på att maximera aktieägarnas vinster. När ett företag koncentrerar sig på denna uppgift marginaliseras de övriga intressegruppernas behov och intressen och dessa grupper ses endast som hjälpmedel för att förverkliga ägarnas vilja. Ett mer etiskt alternativ för en försäkringsorganisation är den s.k. stakeholder value-modellen, som verkar för alla företagets intressegruppers gemensamma bästa – kundernas, underleverantörernas, representanternas, personalens och alla olika intressegruppers bästa i hela samhället. Stakeholder-ledarskap ger sakkunnsigorganisationen den ställning som tillhör den.

Enligt rekommendationer ska sakkunniga ledas i en platt organisation i stället för den traditionella pyramidorganisationen. Ledningen ska stå till de sakkunnigas förfogande utan att dessa behöver gå den s.k. tjänstevägen, som ofta inte bara fördröjer saker och ting utan också urvattnar dem. Gummesson (2001) föreslår att traditionella organisationsscheman skrotas, eftersom de inte är tillräckligt flexibla för dagens behov. Affärsverksamheten består i hög grad av samarbete mellan olika affärsrelationer, nätverk och partners, och det påverkar också den interna organisationen. Därför bör även den interna organisationen bättre beskriva den faktiska verksamheten: komplicerade nätverk både inom företaget och utanför det.

## Utbildning är framtiden

I den globala konkurrensen behövs toppförmågor. Avsaknad av sådana blir mycket dyr för samhället. En förutsättning för att verkliga experter ska kunna växa fram är att det finns ett fungerande utbildningssystem. De finländska skolorna har en låg andel sådana elever som klarar sig bra i matematiska ämnen. Det betyder att det bara finns en liten grupp sådana ungdomar som senare sannolikt kan utvecklas till sådana toppförmågor inom IT, finansiering och försäkringstekniska metoder, som försäkringsbranschen behöver. Det är särskilt problematiskt för försäkringsbranschen att också den övriga finanssektorn och industrin konkurrerar om samma grupp.

Försäkring är också affärsverksamhet och därför är det företagsekonomiska perspektivet nödvändigt i synnerhet i bolagens ledning. Finland har den lägsta andelen akademiska examina inom ekonomi inom OECD, jämsides med Turkiet. Det kan alltså också uppstå brist på företagsekonomisk expertis när de stora årsklasserna går i pension. Försäkringsbranschen rekryterar även ungdomar med yrkeshögskoleexamen, som dock ännu saknar kunskaper som behövs inom försäkringsbranschen. Hittills har ingen yrkeshögskola startat utbildning som siktar på försäkringsbranschen. Endast ett av universiteten i Finland har tagit vara på denna möjlighet.

En god grundutbildning och en bred allmänbildning ger förutsättningar att utvecklas till expert inom försäkringsbranschen, men det behövs också att bolagen själva erbjuder något slags introduktion i försäkringsvärlden för dem som är nya inom branschen. Å andra sidan kunde det vara en rikedom att skickligt förena experter på olika områden, som det görs på Wall Street. Där har banker och bankirfirmor målmedvetet rekryterat experter med mycket olika bakgrund direkt från universiteten. Så kommer det sig att många begåvade fysiker, psykologer och biologer skapar karri-

är i världens ledande finanscentrum. Modellen möjliggör också innovationer, eftersom en förening av olika bakgrunder och olika kompetens kan vara en grogrund för nya lösningar, och därigenom för utveckling inom hela branschen. Vore det möjligt att ta efter Wall Street inom försäkringsbranschen ?

Utbildningen av försäkringschefer är en mer mångfasetterad fråga. En kunnig ledare har förutom bred erfarenhet av försäkringsbranschen också en lämplig teoretisk utbildning, men det räcker inte ensamt. En chef måste kunna leda experter så att hela organisationens kompetens säkert tas till vara. Då får förmågan att leda människor en framträdande ställning. Inom försäkringsbranschen i Finland har det länge funnits en möjlighet att delta i ledarskapsutbildning som tar ungefär ett år. Snart ska utbudet kompletteras med en mer krävande och längre MBA-utbildning, som startar hösten 2004. Skickliga chefer står i en nyckelposition i framgångsrik företagsverksamhet inom försäkringsbranschen, såväl i dag som i morgon.

### Källor:

- Briys E. & Varenne F. (2001): Insurance from underwriting to derivatives. John Wiley.
- Gummesson, E. (2001) Total relationsmarknadsföring: en systemsyn på de nya marknadsföringen. Teoksessa Grönroos & Järvinen (toim.): Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Kauppakaari. 144-163.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G. & Jauch, L. R. (2002): Toward a contextual theory of leadership. Leadership Quarterly, 13, 6. 797-838.
- Panula, J. (2000): Nelikulmainen ympyrän arvoitus: Markkinointietiikka. Suomalaisten kuluttajien käsityksiä markkinoinnin eettisyydestä. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A-10:2000. Turun kauppakorkeakoulu.
- Ropo, A. & Erkiison, M. (2001): Jaettu johtajuus – asiantuntijoiden johtamisen uusi haaste? Teoksessa Grönroos & Järvinen (toim.): Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Kauppakaari. 108-121.
- Sharma P. (Chairman) (2002): Prudential Supervision of Insurance Undertakings, Conference of the Insurance Supervisory Services of the Member States of the European Union
- Yukl, G. (2002): Leadership in organizations. Prentice-Hall.