

Alma Marielle Larsen

Trine Tornlund Johansen

Lederes bruk av styringssystemer for å drive strategisk endring

En casestudie av Nordea

Managers use of control systems to drive strategic change

A case study of Nordea

MASTEROPPGAVE - Økonomi og administrasjon/siviløkonom

Trondheim, 24 mai 2017

Hovedprofil: Økonomistyring

Veileder: Per Christian Ahlgren og Tor-Eirik Olsen

Samarbeidsbedrift: Nordea

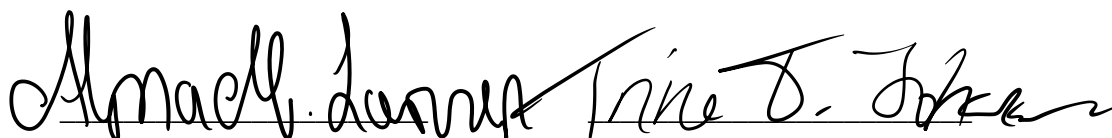
Forord

Denne avhandlingen markerer avslutningen på vårt toårige masterstudium i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen innenfor hovedprofilen økonomistyring. I avhandlingen studerer vi lederes bruk av styringssystemer for å drive strategisk endring, i Nordea. Vi ønsker derfor å rette en stor takk til lederne som tok seg tid til å stille til intervju. Vi ønsker å rette en spesiell takk til våre kontaktpersoner i Nordea som har besvart alle våre henvendelser med et stort engasjement og vist en positiv innstilling gjennom hele forskningsprosessen.

Videre vil vi takke våre veiledere Per Christian Ahlgren og Tor-Eirik Olsen for god veiledning og konstruktive tilbakemeldinger. Takk til alle våre venner og medstudenter i fjerde etasje på NTNU Handelshøyskolen, som har bidratt til et sosialt miljø både på, og utenfor skolen. Videre vil vi takke andre kjære og nære for oppmuntring, forståelse og tålmodighet dette halvåret.

Vi ønsker også å rette en stor takk til hverandre for et fantastisk samarbeid, da vi utfyller hverandre på en god måte. Vennskapet består!

Trondheim, 24. mai 2018



Alma Marielle Larsen

Trine Tornlund Johansen

Sammendrag

Denne masteravhandlingen er en kvalitativ casestudie av Nordea der vi undersøker lederes bruk av styringssystemer for å drive strategisk endring. Vår problemstilling er som følger: *Hvordan bruker ledere styringssystemer for å drive strategisk endring?*

For å besvare vår problemstilling har vi generert data gjennom dybdeintervjuer av ni ledere, som tilhører både ulike nivåer og arbeidsområder. For en rikere beskrivelse av den valgte caseorganisasjonen har vi benyttet relevante dokumenter som tilleggsdata. Vår forskningsprosess kan beskrives som en stegvis-deduktiv induktiv metode. Videre har vi, for å kunne plassere organisasjonens styringssystemer i en økonomistyringssammenheng, samt kartlegge bruken av dem, valgt å anvende det analytiske rammeverket «Levers of Control», av Simons (1995a). Rammeverket tar for seg fire ulike styringssystemer – trossystemet, grensesystemet, det diagnostiske styringssystemet og det interaktive styringssystemet, som sammen utgjør et helhetlig styringssystem. Dette ligger altså til grunn for vår analyse og diskusjon av empiriske funn.

Våre funn indikerer at lederne bruker organisasjonens trossystem som det viktigste virkemiddelet til å drive strategisk endring. Konkrete verktøy benyttes planmessig for å implementere et nytt verdisett som skal skape en varig, kulturell endring. Videre tilsier våre funn at beslutningen om å involvere de ansatte i utarbeidelsen av nytt verdisett har vært et viktig virkemiddel for å lykkes med implementeringen. I motsetning til trossystemet, benyttes grensesystemet i større grad topp-ned, gjennom retningslinjer som setter grenser for ansattes handlingsrom. Bruken av grensesystemet ser ut til å være avgjørende for å minimere risiko og å opprettholde et stabilt omdømme. For å kontrollere og overvåke måloppnåelse knyttet til implementering av intendert strategi benyttes i stor grad KPI'er, som en del av det diagnostiske styringssystemet. Våre funn tyder på at bruken av enkelte KPI'er ikke støtter opp om det nye verdisettet, og illustrerer i denne sammenheng at det eksisterer en spenning mellom trossystemet og det diagnostiske styringssystemet. Dette er en spenning som ikke belyses i det teoretiske rammeverket Levers of Control. Videre er det flere forhold som tyder på en interaktiv bruk av de ulike styringssystemene. Ved en kontinuerlig involvering av både ledelsen og øvrige ansatte - gjennom møtevirksomhet, medarbeidersamtaler og andre interaktive prosesser som skaper kontinuerlig dialog rundt viktige strategiske områder.

Abstract

This master thesis is a qualitative case study of Nordea. The study examines managers' use of management control systems to drive strategic change. We have formulated the following research question: *How do managers use management control systems to drive strategic change?*

To answer this question, we have generated data by conducting in-depth interviews of nine managers, from different levels and areas of the bank. For a richer description of the chosen case organization, we have supplemented with relevant documents as additional data. Our research process can be described as a stepwise-deductive inductive approach. Further, we have chosen to apply the analytical framework Levers of Control, by Simons (1995a), in order to place the organization's different management control systems in a theoretical management control context, as well as outline the managers' use of the management control systems in the organization. The framework includes four management control systems – belief system, boundary system, diagnostic control system, and interactive control system, which together constitute a comprehensive management control system. This is the foundation of our analysis and further discussion of empirical findings.

Our findings suggest that managers use the organization's belief system as the most important tool to drive strategic change, by using plan-based tools to implement new values - creating a lasting cultural change. Additionally, it seems like employees' involvement in the process of creating new values has been especially important for a successful implementation. Contrary to the belief system, the boundary system is more of a top-down process, using guidelines to limit employees' opportunity space. This appears to be crucial to minimizing risks and maintaining a stable reputation. To control and monitor the implementation of indented strategy, performance measurements are widely used as a part of the diagnostic control system. Our findings indicate that some of the performance measurements does not support the new values of the organization and illustrates a tension between the belief system and the diagnostic control system. This tension is not highlighted in Levers of Control. Furthermore, several factors indicate that the management control systems are being used interactively considering the continuous involvement of both managers and employees – by several meetings, appraisals and other interactive processes that leads to continuous dialogue around key strategic areas.

Innhold

1. Innledning.....	1
1.2 Problemstilling og avgrensning	2
1.3 Presentasjon av case	4
1.4 Oppgavens struktur og innhold.....	6
2. Teori	8
2.1 Økonomistyring	8
2.2 Perspektiver på økonomistyring	9
2.3 Formell og uformell styring.....	11
2.4 Strategi.....	12
2.5 Levers of Control.....	13
2.5.1 Spenninger	13
2.6 Trossystem.....	14
2.7 Grensesystem.....	16
2.8 Diagnostiske styringssystem.....	17
2.9 Interaktive styringssystem	18
2.10 Oppsummering og anvendelse av teori	19
3. Metode.....	20
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted.....	20
3.2 Forskningsmetode.....	21
3.2.1 Forskningsdesign	22
3.2.2 Valg av kvalitativ metode	23
3.3 Utvalg	24
3.4 Datainnsamling	26
3.4.1 Intervju	27
3.4.2 Gjennomføring av intervju.....	28
3.4.3 Lydopptak	29

3.5 Analysemetode	30
3.5.1 Transkribering.....	30
3.5.2 Systematisering og kategorisering	30
3.6 Kvalitet i kvalitativ forskning.....	31
3.6.1 Reliabilitet.....	32
3.6.2 Validitet.....	32
3.6.3 Generalisering	33
3.7 Forskningsetikk	34
4. Empiri.....	36
4.1 «Our Tranformation Journey» – endringsprosessen i Nordea.....	36
4.2 Et regulatorisk bakteppe	38
4.3 Strategi.....	40
4.4 Verdier	42
4.4.1 Utarbeidelsen av verdiene.....	42
4.4.2 Presentasjon av nye verdier	44
4.4.3 Implementering av verdiene	48
4.4.4 utfordringer ved å implementere verdiene	53
4.4.5 I hvilken grad styres Nordea gjennom verdier i dag?	56
4.5 Grensesystemer.....	57
4.5.1 Lover og reguleringer	57
4.5.2 Interne retningslinjer	58
4.5.3 Kommunikasjon av retningslinjer.....	58
4.5.4 Oppfølging av retningslinjer	59
4.5.5 I hvilken grad styres Nordea gjennom retningslinjer?.....	59
4.6 Diagnostiske styringssystemer	61
4.6.1 Budsjetststyring	61
4.6.2 Prestasjon og belønning	61

4.7 Oppsummering og funn	63
5. Analyse og diskusjon	65
5.1 Trossystemet	65
5.1.1 Styring gjennom visjon og verdier i Nordea	67
5.1.2 Utfordringer	68
5.2 Grensesystemet	70
5.2.1 Etske og strategiske grenser	72
5.2.2 Ledernes bruk av grensesystemet	73
5.3 Diagnostiske styringssystem	74
5.4 Interaktive styringssystemer	78
6. Konklusjon	81
6.1 Bidrag og implikasjoner	82
6.2 Forslag til videre forskning	83
7. Referanser	85
8. Vedlegg	93
8.1 Vedlegg 1 – informasjonsskriv og samtykkeerklæring	93

Figurliste

Figur 1. Sammenslåinger av 300 banker	4
Figur 2. Drivkrefter i endringsprosessen	5
Figur 3. De tre forsvarslinjene	37
Figur 4. Kulturteppet	45
Figur 5. Definisjon av hva verdiene er og ikke er	45
Figur 6. Bilde av et kulturteppe	50

Tabelliste

Tabell 1. Grunnleggende filosofier i økonomistyring	11
Tabell 2. Oversikt over informantene	25

1. Innledning

I strategilitteraturen og i næringslivet beskrives ofte dagens forretningsverden som en «VUCA-verden», en betegnelse som oppstod i det amerikanske militæret (Horney, Pasmore og O'Shea, 2010; Bennett og Lemoine, 2014). Akronymet VUCA favner begrepene «volatillity», «uncertainty», «complexity» og «ambiguity», som alle er bredt brukt i økonomisk administrativ litteratur. I dagens samfunn forekommer det uforutsette endringer i høy hastighet, som skaper *volatile* markeder. Dermed oppstår det *usikkerhet* rundt funksjonaliteten til deterministiske modeller som tidligere ga løsninger. Globalisering har gjort det enkelt å koble seg til deler av verden, men også bydd på utfordringer og *kompleksitet*. Det er flere årsaker til at ting endrer seg rundt oss, for eksempel at folk tar med seg sin egen kulturelle bakgrunn til bordet. Det er neppe én måte å forklare en bestemt hendelse på, som referer til begrepet *flertydighet* (Nandram og Bindlish, 2017).

Det hevdes at i en VUCA-verden kan suksess bare oppnås ved å få ledere og ansatte til å trekke i samme retning. Denne sammenstillingen kan bare oppnås ved å gjøre kontinuerlige endringer i stab, prosesser, teknologier og strukturer (Horney, Pasmore og O'Shea, 2010). Ledelse av slike raske endringer krever evner til å oppfatte dynamiske skift i omgivelsene og reagere med fleksible handlinger, noe som gjerne beskrives som «leadership agility», eller «smidig ledelse». Horney, Pasmore og O'Shea (2010) beskriver hvordan verdier står sentralt i en slik smidig ledelse. I visjonsarbeidet må ledere skape klarhet om verdigrunnet til virksomheten og bygge denne inn i arbeidshverdagen til de ansatte. Samtidig er det en sentral oppgave å etablere sammenstilling mellom visjon, verdier, planer og handling. Verdier er også ifølge forfatterne sentrale i utviklingen av organisasjonskultur, og smidig ledelse i en VUCA-verden er avhengig av lederens evne til å kjenne sin egen organisasjon og relasjonene som preger denne. Dette viser at verdier ofte tilskrives en viktig rolle i strategiarbeidet i et moderne næringsliv som er preget av raske endringer, usikkerhet, kompleksitet, vaghet og flertydighet. Slikt verdiarbeid er imidlertid krevende, sammensatt og komplisert i seg selv. I økonomistyringslitteraturen har man også de siste 20 årene hatt et økende fokus på verdier i koblingen mellom strategi og økonomistyring (se for eksempel: Simons 1994, 1995a; Malmi og Brown, 2008). Simons (1994, 1995a) legger i sitt rammeverk Levers of Control stor vekt på hvordan kjerneverdier, i det han kaller «belief systems» eller trossystemet, kan bli sentrale styringsverktøy i en virksomhet. Dette er en av mange styringsmekanismer virksomheter og ledere kan velge mellom i sitt forsøk på å stimulere og implementere strategiske endringer. I denne avhandlingen er vi opptatt av å

undersøke nettopp hvordan ledere benytter verdier i sammenheng med andre styringsmekanismer, for å forstå hvordan styringssystemet kan benyttes som verktøy for strategiimplementering.

I en VUCA-verden har regulerende myndigheter sett det som nødvendig å regulere enkelte bransjer. Bank- og finansbransjen er et eksempel på dette, hvor reguleringer er en mekanisme som er ment for å beskytte forbrukerne, samfunnet og konkurransen i markedet for å blant annet forhindre en ny finanskriser. Antall regelendringer som bankene må følge opp på daglig basis har tredoblet seg siden 2011, og etter finanskrisen i 2008 har verdens største banker mottatt bøter på tilsammen 2.704 milliarder kroner for ikke å etterleve regelverket (Nysveen, 2017). For å unngå å bli sanksjonert er risikostyring essensielt, og ifølge Andrew Lo, finansprofessor ved Massachusetts Institute of Technology, er den største risikoen ofte menneskelig atferd (Støren, 2016). Lo mener bedriftskultur er forklaringen på flere av de største finanskrisene, for eksempel den hierarkiske kulturen i Lehman Brothers som resulterte i konkurs og starten på finanskrisen.

Nordea er en av de bankene som har fått kjenne på både bøter og strammere reguleringer de siste årene. Bankens konsernsjef hevder at de befinner seg i en VUCA-verden, og at de i lys av dette gjennomfører en strategisk endringsprosess (Koskull, 2018). Ledelsen i Nordea ønsker å utvikle en kultur hvor man er villig til å omstille seg raskt, da endringer er den nye «normalen» i fremtidens banknæring (Høgseth, 2017). Konsernsjefen hevder at verdier er sentralt i dette endringsarbeidet og at det er verdiene som skal lede organisasjonen i det daglige arbeidet mot å oppnå selskapets visjon (Koskull, 2018). For å undersøke bruken av verdier som styringsmekanisme og sammenhengen med andre styringsmekanismer har vi derfor valgt å gjennomføre en casestudie av Nordea.

1.2 Problemstilling og avgrensning

I de senere år har det vært en økt interesse i forholdet mellom styringssystemer og strategi (Langfield-Smith, 1997). Det har blitt foreslått at styringssystemer bør bli skreddersydd etter selskapets strategi fordi det vil føre til et konkurransefortrinn og en overlegen prestasjon (Dent, 1990; Simons, 1990, 1987). Et fundamentalt problem som ledere i 1990-årene sto overfor, er ifølge Simons (1994, 1995a, 1995b) hvordan ledere skulle utøve tilstrekkelig kontroll i organisasjoner som krever fleksibilitet, innovasjon og kreativitet. Vår innledning viser at dette

også er en relevant utfordring for dagens ledere. For å undersøke dette nærmere har vi formulert følgende problemstilling:

Hvordan bruker ledere styringssystemer til å drive strategisk endring?

Bruk og utforming av styringssystemer er et tema av interesse blant forskere. Flere har begynt å studere hvordan ulike styringssystemer interagerer med hverandre (Johanson og Madsen, 2013). Simons (1995a) hevder at forskning på strategifeltet i hovedsak dreier seg om utforming av strategi, snarere enn implementeringen av den. Vi finner dette temaet svært interessant da bank- og finansbransjen har komplekse styringssystemer, og er en bransje i endring. Det er i denne sammenheng nærliggende å tro at for å være i stand til å endre seg i takt med omgivelsene, kreves også endring i strategi og styringssystemer. Samtidig blir ofte banker hengt ut i media for å operere i moralske og illegale gråsoner, noe som tyder på at det er et aktuelt tema, da det kan anses som et samfunnsproblem.

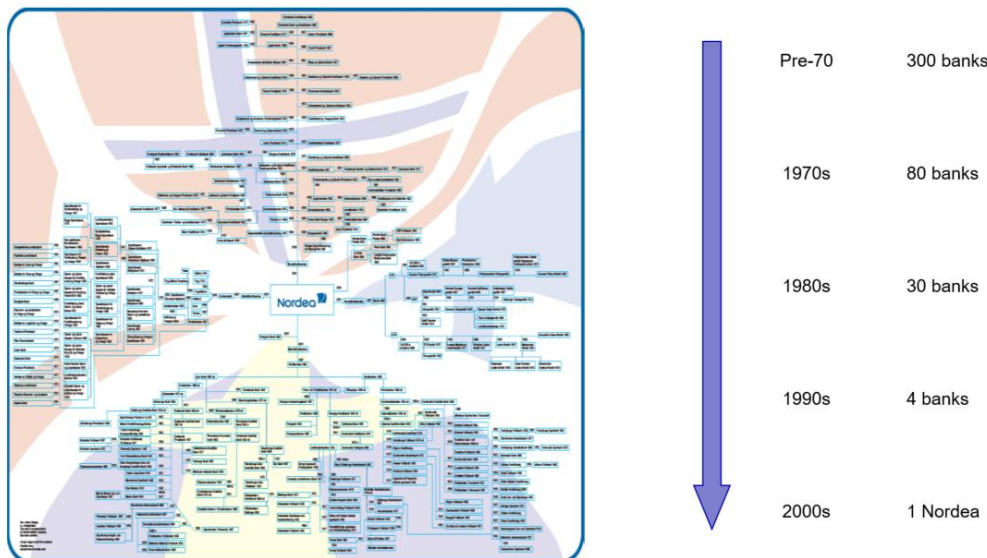
Det eksisterer flere definisjoner på hva som er, og hva som inngår i et styringssystem, og nettopp derfor kan det være problematisk å forske på dette (Malmi og Brown, 2008). Vi har valgt å studere styringssystemet i sin helhet, i tråd med argumentene til Simons (1995a) og Malmi og Brown (2008). Senere i oppgaven redegjør vi for hvilken av de ulike definisjonene vi forholder oss til i denne avhandlingen. Ifølge Simons (1994, 1995a, 1995b) eksisterer det motvirkende krefter i organisasjoner som ledere kan balansere ved å bruke ulike styringsmekanismer. Dette understøttes av empiriske resultater som hevder at de fire styringssystemene i Levers of Control *er* komplementære (Widener, 2007). På denne måten kan man argumentere for at styringsmekanismer må ses i sammenheng med hverandre (Simons, 1995a; Widener, 2007). På lik linje med Simons (1995a) anser Malmi og Brown (2008) styringssystemet som en *styringspakke* bestående av ulike styringsmekanismer som ikke fungerer isolert fra hverandre, og bør derfor studeres som en pakke. Ledere kan bruke de ulike mekanismene for å sikre at underordnedes atferd og avgjørelser er i tråd med organisasjonens strategi, men dette avhenger av hvilke styringssystemer som er tilgjengelige i organisasjonen (Simons, 1995a; Malmi og Brown, 2008). Derfor er det viktig å studere mekanismene i et helhetlig perspektiv. Vår studie svarer derfor på et økende behov for studier av styringssystemer i sin helhet.

1.3 Presentasjon av case

Nordea er i dag det ledende finanskonsernet i Norden, og en av de største bankene i Europa. Banken har ti millioner personkunder, 677 000 bedriftskunder og 30 399 ansatte (Nordea, 2018a). Nordea er etablert i 17 land, inklusive de fire nordiske hjemmemarkedene – Danmark, Finland, Norge og Sverige – som sammen utgjør verdens tiende største økonomi (Nordea, 2018a).

Banken har røtter tilbake til 1820 da Sparekassen åpnet i København. I 1832 ble Wermlandsbanken i Sverige etablert, og deretter Christiania Kreditkasse i 1848 i Norge og i 1862 Föreningsbanken i Finland. Disse bankene var pionerer for etableringen av dagens kommersielle banknæring (Nordea, 2018b). Nordea konsernet er et resultat av en rekke sammenslåinger av mindre banker, da det fra 70- til 90-tallet foregikk sammenslåinger av 300 banker til fire store nordiske banker, jamfør figur 1.

Nordea was created through a string of mergers

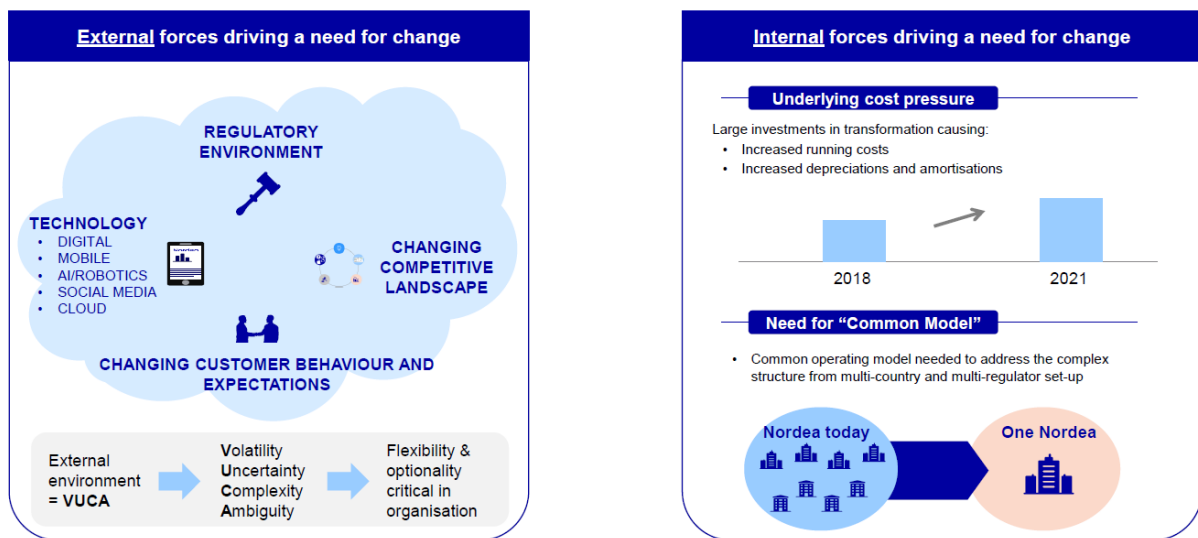


Figur 1. Sammenslåinger av 300 banker (Intern PowerPoint-presentasjon, Nordea)

Videre fusjonerte de fire bankene, og fra desember 2001 foregikk all virksomhet under merkenavnet Nordea, som dannes av ordene “Nordic” og “ideas”. Navnet skal symbolisere hvordan organisasjonen deler og utvikler gode nordiske ideer og skaper kvalitetsløsninger basert på felles nordiske verdier som åpenhet, likhet og omsorg for miljøet (Nordea, 2018b). Sammenslåingen av de fire bankene ble gjort på bakgrunn av at man ønsket å utnytte stordriftsfordeler, og ble derfor sett på som historisk viktig. På grunn av at

distribusjonsmodellen for banken i stor grad var fysisk og basert på filialer, og at bankene hadde svært ulike datasystemer og infrastruktur, var det likevel ikke mulig å oppnå stordriftsfordeler. I dag har derimot digitalisering åpnet for muligheten til å ha ett datasystem som kommuniserer med hverandre, og er derfor en viktig intern driver bak beslutningen om å få én modell. Det å få én modell omtales som å bli «One Nordea».

We face strong external and internal forces – change is underway



Figur 2. Drivkrefter i endringsprosessen (Koskull, 2017)

Ønsket om å bli *One Nordea* innebærer en stor transformasjon, som konsernsjef Casper von Koskull kaller «Our Transformation Journey». Denne endringsprosessen drives av eksterne og interne drivkrefter, se figur 2. De største eksterne driverne for endringer beskrives av Nordea selv som digitalisering og teknologi. Kundene forventer at banken skal være tilgjengelig når som helst og hvor som helst. Dette er mulig ved blant annet å investere i applikasjoner, kunstig intelligens og skytjenester som muliggjør innovasjoner. Videre innebærer dette markedsføring mot kunder slik at de adopterer de nye tjenestene. Mobiltelefoner, klokker, biler, hus osv. vil i større grad bli koblet sammen i årene fremover. Dette fører til at selskap inngår tverrfaglige samarbeid for å møte fremtidige kundebehov. Nordea satser på å inngå samarbeid med tredjeparter i strategiske allianser som kan endre bankens konkurranseposisjon. Store investeringer knyttet til digitalisering og teknologi skaper et internt kostnadspress. Dette beskrives som en intern driver for å bli *One Nordea*.

I sentrum av *Our Transformation Journey* er menneskene (Nordea, 2018c). Nordea påstår at det ikke er mulig med en forretningstransformasjon uten en kulturell transformasjon. I denne prosessen stiller Nordea seg selv fundamentale spørsmål knyttet til virksomhetens eksistensgrunnlag og identitet. Eksempler på dette er: hvem er vi, hva er vårt formål og gjør vi de rette tingene? Hvilken type ledelse og styring trenger Nordea i en VUCA-verden. Lederen for Nordeas fremtidige betalingsstrategi hevder at for de fleste banker er kulturen den største utfordringen, og påstår at banker må ha atferd og tankegang som digitale og innovative selskaper, utvikle internkompetanse og agile utviklingsmetoder (The Paypers, 2017). Videre fører digitaliseringen av banken til behov for færre ansatte. Nordea-sjef Snorre Storset sier at færre ansatte ikke er et mål i seg selv, men en konsekvens av den digitale utviklingen. Storset hevder at kundene bruker banken på nye måter, samtidig som digitalisering muliggjør effektivisering og dermed trenger banken færre ansatte i alle forretningsområder (Hoemsnes, 2017).

Transformasjonen som presentert ovenfor foregår innenfor visse rammer. Bank- og finansnæringen er sterkt regulert, som presentert innledningsvis. Tidligere finansskandaler har ført til at regulerende myndigheter har satt krav til likviditeten i bankene samt endringer i organisasjonsstrukturer. Til tross for sterke reguleringer ser vi avisoppslag hvor Nordea er involvert i hvitvasking av penger, terrorfinansiering og tilbyr kunder å plassere penger i skatteparadiser. Oppsummert er dette driverne som øker behovet for at Nordea må endre seg i en VUCA-verden.

1.4 Oppgavens struktur og innhold

I oppgavens neste kapittel (2) presenteres vårt teoretiske bakteppe. Her fokuserer vi på Simons (1994, 1995a) rammeverk Levers of Control, som danner hovedelementene i vår analyse. Dette kobles med relevant litteratur om ulike styringsmekanismer. I kapittel 3 presenterer vi vår metodiske tilnærming og drøfter valgene vi har gjort i gjennomføringen av vår casestudie, med fokus på datainnsamlingen. I kapittel 4 presenterer vi vårt empiriske materiale. Her gir vi først et innblikk i endringsprosessen Nordea står overfor, og det historiske bakteppet for denne. Videre viser vi ulike perspektiver på strategi som finnes blant lederne i Nordea, som danner bakgrunnen for hovedfokuset i empirien som ligger på verdiarbeidet i Nordea og bruken av verdier og andre styringsmekanismer i strategiimplementeringen. I kapittel 5 presenterer vi vår analyse av dette materialet med utgangspunkt i Simons' (1994, 1995a) rammeverk og

eksisterende litteratur. Her fokuserer vi på hvordan verdier og andre styringsmekanismer benyttes av lederne i endringsprosessen og hvordan disse er koblet til hverandre. Vi viser at verdiarbeid og koblingen av dette til andre deler av styringssystemet har fått stor oppmerksomhet i Nordea, men at dette arbeidet samtidig er krevende og utfordrende. I det konkluderende kapitlet (6) presenterer vi en oppsummering av våre hovedfunn og bidrag før vi diskuterer noen potensielle forskningsområder som kan gi ytterligere innsikt i hvordan ledere benytter verdier og andre styringsmekanismer i sitt endrings- og strategiarbeid.

2. Teori

Dette kapittelet vil danne det teoretiske rammeverket for vår studie, og skal videre legge grunnlaget for å kunne analysere og diskutere prosjektets empiriske funn. Vi vil starte med å belyse ulike perspektiver og tolkninger av økonomistyring, og vil på bakgrunn av litteraturen definere og avgrense begrepet. Videre vil vi vise hvilke andre relevante definisjoner vi velger å forholde oss til, og som dermed vil ligge til grunn for vår analyse og diskusjon. For å kunne plassere caseorganisasjonens styringssystemer i en økonomistyringssammenheng, og videre kartlegge bruken av styringssystemene har vi valgt å anvende det analytiske rammeverket Levers of Control, av Simons (1995a). Rammeverket tar utgangspunkt i et helhetlig perspektiv på styring og illustrerer hvordan ulike styringssystemer forholder seg til hverandre, og tilsammen utgjør et helhetlig styringssystem. Vi vil presentere de fire styringssystemene Levers of Control består av, samt andre relevante definisjoner og elementer i det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for vår analyse og diskusjon.

2.1 Økonomistyring

Fagfeltet og praksisfeltet økonomistyring kan forstås ut fra casestudier og dets omgivelser hvor fokuset er på økonomiske valg, organisering av transaksjoner og allokering av knappe ressurser (Pettersen, 2009). Dette er en definisjon som gjør det enklere for oss å forstå begrepet økonomistyring, men den kan være for snever til å si noe om utfordringene som dagens organisasjoner står overfor (ibid.).

Vi ønsker å innlede dette kapittelet ved å illustrere at det finnes ulike tolkninger av styring i litteraturen, og at oversettelsene fra engelsk til norsk må defineres for at leseren skal ha lik forståelse av begrepene vi bruker videre i oppgaven. I den engelske litteraturen brukes begrepet Management Control og Management Accounting som i seg selv kan være misledende (Otley, 1999). Anthony (1965, s. 17) definerer Management Control slik: “[...] *the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objectives*”. I Contingency Theory ble begrepet Organizational Control System senere endret til Organizational Control Package, fordi begrepet «system» virket for rasjonelt til å være et perspektiv (Otley, 1999). Basert på blant annet Otley (1999) sitt argument har Malmi og Brown (2008) utvidet betydningen av styringssystemer som en «pakke» ved å inkludere fem kategorier bestående av planlegging, kybernetisk styring, belønning, administrativ og kulturell styring som benyttes til å styre atferd. Ouchi (1979) mener

imidlertid at ledere bør anvende ulike kontrollmekanismer avhengig av situasjonen, og skiller mellom atferdsstyring, resultatstyring og klanstyring. Videre skiller Hopwood (1974) mellom administrativ kontroll, sosial kontroll og selvkontroll, og har relativt til Ouchi (1979) et mindre «managerialistisk» perspektiv, og mer fokus på bredere kontroll utover ledernes intervensjoner.

I vår studie har vi valgt å oversette og avgrense disse begrepene til styring og styringssystemer i tråd med Simons, da hans rammeverk ligger til grunn for vår analyse. Simons (1995a, s. 5) definerer styringssystemer slik: “*management control systems are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities*”. Simons (1994, 1995b) fokuserer på formelle rutiner og prosedyrer som planer, budsjetter og overvåkingssystemer, samt visjon og verdier som et helhetlig styringssystem, og hvordan disse påvirker uformelle prosesser som igjen påvirker atferd. Videre sier Simons at styringssystemet inneholder informasjon som toppledere skal formidle til sine underordnede slik at de kan søke nye muligheter, kommunisere planer og mål, og ha informasjon som muliggjør kontinuerlig utvikling. Simons (1995a) kan forstås som «managerialistisk» da han fokuserer på ledernes bruk av styringssystemer. Likevel er han ikke like managerialistisk som Ouchi (1979) fordi han anerkjenner flere typer av kontroll enn formelle kontrollmekanismer. Rammeverket til Simons (1995a) åpner opp for at det som kontrollerer virksomheten også er kultur og verdier, utover ledernes bruk.

2.2 Perspektiver på økonomistyring

Oppfattelsen av styringsprosessen har tradisjonelt inkludert planer og budsjetter, visjon og strategi, handlinger, rapportering og oppfølging som fire ulike, men sammenhengende prosesser (Anthony og Young, 2003). Dette perspektivet på styring har blant annet blitt kritisert av Johnson og Kaplan. De introduserte begrepet «Relevance Lost» i 1987 der de argumenterer for at informasjonen som styringssystemet genererer ikke er relevant for løsning av problemer (Bjørnenak, 2010). I kjølevannet av Relevance Lost ble budsjettstyring kritisert av blant annet tidligere direktør i Handelsbanken, Jan Wallander, som setter spørsmålstegn ved deler av det tradisjonelle perspektivet på styringssystemet (Bjørnenak, 2010). Innholdet i kritikken av budsjettstyring går ut på at budsjettet mangler tilknytning til selskapets strategi, planlegging og belønningssystem (Otley, 1999), og fordi man bruker fortiden til å predikere fremtiden (Wallander, 1999). Den moderne løsningen på problemet ifølge Kaplan og Norton (1992) er aktivitetsbasert kalkulasjon og balansert målstyring. Balansert målstyring inkluderer et

interessentperspektiv hvor man definerer kritiske suksessfaktorer og kobler de opp mot Key Performance Indicators (KPI) som måler prestasjon opp mot forretningsstrategi (Kaplan og Norton, 1992; Otley, 1999; Fitzgerald, 2007). Simons (1995a) hevder at kritiske suksessfaktorer *må* være implementert for at den intenderte strategien til selskapet kan oppnås, hvor KPI'er viser progresjon og eventuelt tilbakegang i oppnåelsen av strategien i form av finansielle og ikke-finansielle mål (Fitzgerald, 2007). Finansielle mål, som eksempelvis avkastningsmålet Return on Investment (RoI), har et aksjonærperspektiv og blir kritisert for ikke å ivareta relasjoner til kunder og ansatte, men derimot fremme egeninteresse blant ledere, samt agent-prinsipal problematikken (ibid.). En av løsningene på problematikken ved det tradisjonelle prestasjonsmålet RoI er Economic Value Added (EVA), som er ment for å påvirke ledernes fokus på å levere verdi til sine interessenter (Otley, 1999; Fitzgerald, 2007). Bouwens og Speklé (2007) setter spørsmålstegn ved hvorvidt EVA er et godt mål på hvordan ledere leverer verdi til sine interessenter, og refererer til problemer med «sensitivitet», «støy» og «målforskyvning». Sensitivitet handler om i hvilken grad målingen fanger opp arbeidsinnsatsen som er lagt ned. Et annet problem med prestasjonsmålinger er at det kan være andre faktorer enn innsats som påvirker ytelsen til det som måles, altså er det støy i målingen. Målforskyvning refererer til kvaliteten på målingen, og at det kan være en uoverensstemmelse mellom målt og ønsket resultat. Dersom ledere bare retter sin oppmerksomhet mot områder hvor prestasjon blir målt, og forsømmer områder hvor prestasjon ikke måles, kan målingen anses som «ufullstendig» og føre til målforskyvning.

Ifølge Simons (1995a) illustrerer spenningen mellom de gamle og nye perspektivene på styring en dypere spenning mellom grunnledende filosofier. Simons (1995b) stiller spørsmålstegn ved hvordan ledere kan beskytte sine selskaper mot kontrollsvikt når de samtidig oppmuntrer til bemyndiggjøring av ansatte, som dermed søker nye måter å utføre jobben sin på. Et alternativ er å gå tilbake til grunnleggende kontrollmekanismer fra 50-tallet, hvor ledere brukte retorikken «kommandering-og-kontroll». Dette innebærer en topp-ned strategi, standardisering og effektivisering, resultater som følge av planer, ingen overraskelser og overvåking, jamfør tabell 1 (Simons, 1995a, 1995b). Alternativet mister derimot sin relevans i omgivelser preget av høy konkurranse hvor kreativitet og bemyndiggjøring av ansatte er nødvendig for en vellykket virksomhet (ibid.).

Gammel	Ny
Topp-ned strategi	Kunde/markedsdrevet strategi
Standardisering	Skreddersydd
I henhold til planen	Kontinuerlig innovasjon/forbedring
Holde ting på sporet	Møte kundebehov
Ingen overraskelser	Bemyndiggjøring

Tabell 1. Grunnleggende filosofier i økonomistyring (tilpasset fra Simons, 1995a, s.4)

Dagens ledere bør derimot oppmuntre ansatte til å starte prosessforbedringer, og nye måter å møte kundenes behov - men på en kontrollert måte (Simons, 1995b). Økt konkurranse, raske endringer i produkter og markeder, nye organisasjonsstrukturer og viktigheten av kompetanse som et konkurransefortrinn understreker fokuset på en kundeorientert og markedsdrevet strategi. Det samme gjør tilpasning, kontinuerlig forbedring, å møte kundebehov og bemyndiggjøring av ansatte (Simons, 1995a). Videre understrekkes dette av Vabo og Ladegård (2010) som hevder at det er nødvendig å utvikle teorier og begreper for å forstå organisasjoners verden i en tid som preges av sterke endringskrefter, hvor økende miljøproblemer og økonomiske kriser øker behovet for intern kontroll, gjennomsiktighet og syring i virksomheter. Ifølge Simons (1995b) eksisterer heldigvis verktøyene for å forene konflikten mellom kreativitet og kontroll, og henviser til sitt eget rammeverk.

2.3 Formell og uformell styring

I økonomistyringslitteraturen diskuteres det ulike former for styring. I litteraturen er det vanlig å fremheve formell styring gjennom organisasjonens struktur, som Mintzberg (1983) kjente organisatoriske konfigurasjoner, og uformell styring gjennom et dominerende mønster å utøve kontroll på (Alvesson og Kärreman, 2004). Ifølge Langfield-Smith (1997) kan formell kontroll inkludere regler, standarder for prosedyrer og budsjettssystemer. Videre presenterer han uformell kontroll som uskrevne regler for organisasjonen, eller artefakter i organisasjonskulturen (Langfield-Smith, 1997).

Et alternativ er å se strukturell styring som en kontrast til kulturell styring (Alvesson og Kärreman, 2004). Malmi og Brown (2008) definerer kulturell styring som: symbol-basert kontroll, klan-kontroll og verdibasert kontroll. Ifølge Schein (2004) er symbolbasert kontroll

når organisasjoner skaper visuelle uttrykk, som for eksempel å konstruere et kontorlandskap, dresskoder osv. for å skape en spesifikk type kultur. Klan-kontroll oppnås gjennom etablerte verdier og overbevisninger i form av ritualer tilhørende klanen (Ouchi, 1979). En klan kan relateres til at det i organisasjoner eksisterer subkulturer, som vil si at ulike avdelinger naturlig vil ha ulik kultur på bakgrunn av arbeidsområdet og/eller profesjon (ibid.). Hva som er kultur kan være diffust, mens verdier er bevisste oppfatninger av hva som er rett og galt (Colbjørnsen, 2004; Kirkhaug, 2013). Verdier er grunnleggende i enhver kultur ifølge Colbjørnsen (2004). I rammeverket til Simons (1995a) kan verdibasert kontroll være en formell kontrollmekanisme dersom de kommuniseres i strategidokumenter på en informativ og systematisk måte (Simons, 1995a, 1995b).

2.4 Strategi

Konseptet strategi stammer fra militæret hvor man vurderer konkurrentenes mulige handlinger og planer for selv å legge en langsiktig plan, hvor målet er å ha en konkurransefordel (Simons, 1995a; Lord, 2007). Dette tilhører den gamle tankegangen og hierarkiske modellen i økonomistyring hvor strategien er topp-ned, standardisert og planmessig (Simons, 1995a). Det nye perspektivet inneholder markedsstrategi, kontinuerlig forbedring, kundebehov og autonome strategier som vokser frem i ulike deler av organisasjonen. Utforming av strategi bør altså ikke bare være en topp-ned prosess, men også ned-opp fordi strategier kan vokse frem i andre deler av organisasjonen (ibid.). Simons (1995a) hevder at det er en dynamikk mellom tilsiktet strategi som foregår på topp-ned, og fremvoksende strategi som oppstår på ulike nivå i organisasjoner. Videre bygger Simons (1995a) på Mintzberg sin definisjon av strategi hvor en intendert og fremvoksende strategi kan bli realisert, og at disse synene på strategi ikke utelukker hverandre. Ettersom organisasjoner da ofte må håndtere både intenderte og fremvoksende strategier, hevder Simons (1995a, 1995b) at ett styringssystem alene ikke kan håndtere dette, og foreslår i denne sammenheng de fire styringssystemene i Levers of Control, som hver har sin egen strategifunksjon. Styringssystemene har altså til hensikt å ivareta Mintzberg (1987) sine fire tilnærminger til strategi: *en plan, et mønster av handlinger, en konkurranseposisjon eller et overordnet perspektiv.*

2.5 Levers of Control

“How can organizations that desire continuous innovation and market-driven strategies use management controls that are designed to ensure no surprises?” (Simons, 1995a, s.4)

Simons (1995b) tar for seg problemet ved det å utøve tilstrekkelig kontroll i organisasjoner som krever fleksibilitet, innovasjon og kreativitet. I dag gjelder dette de fleste bedrifter, da vi er inne i en tid hvor teknologien utvikles raskt og kunder i større grad er informert, noe som resulterer i svært dynamiske og konkurransedrevne markeder. Simons (1995a, 1995b) peker på fire ulike kontrollsystemer som sammen utgjør et helhetlig styringssystem, og kombinerer en aksjonær- og interessent tilnærming. Dette rammeverket har fått navnet Levers of Control og består av de fire styringssystemene: trossystemet, grensesystemet, diagnostiske styringssystem og interaktive styringssystem. En underliggende antakelse i rammeverket er at det eksisterer motvirkende krefter i organisasjoner som skaper en dynamisk spenning, hvor de fire kontrollsystemene har til hensikt å skape en balanse mellom disse spenningene. Simons (1995a, 1995b) sammenligner dette med yin og yang fra kinesisk filosofi, altså negative og positive motsetninger. For at et styringssystem kan være effektivt må de ulike kontrollmekanismene harmoniseres ifølge Simons (2000). Det diagnostiske kontrollsystemet brukes til å motivere, overvåke, måle og belønne måloppnåelse, mens grensesystemet har til hensikt å redusere risiko ved å sette en ramme for hva de ansatte har lov til. Det diagnostiske systemet og grensesystemet representerer altså den negative delen, yin. På den andre siden finner vi trossystemet som skal inspirere de ansatte til å søke etter muligheter, og det interaktive kontrollsystemet som skal fremme læring og implementering av nye ideer og strategier. Denne delen representerer således det positive, yang.

2.5.1 Spenninger

Det kan oppstå spenninger når man forsøker å justere eller gjøre endringer i en organisasjon, forretningsstrategi eller menneskelig atferd. En teori om styring og kontroll må erkjenne flere og parallelle konsepter ved funksjonen til en organisasjon. Organisasjonsdynamikk gjenspeiles gjennom de ulike aspektene ved en organisasjon: (1) dynamikken i å skape verdi, (2) dynamikken i å utarbeide strategi, (3) dynamikken i menneskelige motiver. Hver av disse dynamikkene må bli forsonet og balansert for at en effektiv form for styring og kontroll skal være mulig (Simons, 1995a).

Organisasjoner er skapt av individer som foretrekker å jobbe i team mot et felles mål fremfor å jobbe alene. Verdiskapningen (1) skjer når individene gjør om input til output, og balanserer muligheter og oppmerksomhet i den retningen de ønsker å gå. Mulighetsområdet avhenger av organisasjonens: innovasjonspotensial, eiendeler og kundemasse, kompetanse, evne til å forutse konkurransen i markedet, leverandører, og kunder. Et fundamentalt problem med verdiskapning er å balansere ubegrensede muligheter med begrenset oppmerksomhet.

Det er ulike måter å definere strategi (2) på, som nevnt tidligere. En intendert strategi er en plan som er fastsatt på forhånd av implementeringen, og er en topp-ned prosess. Denne strategien kan bli realisert, eller ikke. I organisasjoner hvor man utforsker og søker nye muligheter uavhengig av hierarkiet kan en strategi vokse frem som en konsekvens av handlingsmønstre (Simons, 1995a). Disse ulike synene på strategi trenger ikke å utelukke hverandre, heller tvert imot (Mintzberg, 1987). Organisasjonen er avhengig av å balansere en tiltenkt og fremvoksende strategi for å følge en plan, men samtidig være åpen for å ta nye muligheter som gjør at en ny strategi vokser frem (Simons, 1995a).

Dynamikken i menneskelige motiver (3) er sammensatt av tre antagelser: individet ønsker å gjøre det som er rett, individet ønsker å prestere og bidra, og har et ønske om å skape. Det som kan hindre individer i å opptre i henhold til disse tre antagelsene, kaller Simons (1995a) for organisatoriske blokkeringer. Regler, sanksjoner, arbeidsbeskrivelser, ressurser, gruppepress og redsel for å gjøre feil er eksempler på organisatoriske blokkeringer som setter en ytre ramme for mulighetssøkende atferd. Lederne bruker verdier og visjoner, altså trossystemet, til å forsterke positive menneskelige trekk og overkomme organisatoriske blokkeringer (ibid.)

2.6 Trossystem

Ifølge Simons (1995a) er et trossystem det eksplisitte settet av organisatoriske definisjoner som toppledere kommuniserer formelt og systematisk for å gi organisasjoner grunnleggende verdier, formål og retning. Verdier er ifølge Fløistad (1998) et flertydig begrep. Simons (1995b) definerer begrepet som korte, muntlige eller skriftlige utsagn, utformet av toppledelsen for å signalisere sine intensjoner. Kirkhaug (2013) nevner at visjon er et beslektet begrep, og forklarer at en visjon uttrykker en nyorientering fra ledelsen og retter seg mot styre, eiere og omverdenen. På den andre siden appellerer verdier til ønskede standarder og fremtidstilstander,

hvor man forsøker å få de ansatte til å implementere disse som sine egne overbevisninger. Videre skaper verdier fokus og former atferd i organisasjoner, og kan være kriterier for hvilke mål som skal settes (ibid.). Colbjørnsen (2004, s. 104) beskriver verdier som aksepterte og delte kriterier for hva som er akseptabelt og aktverdig. Videre hevder han at verdier er en viktig del av bedrifters identitet, og symboliserer for mange hvorfor det er respektabelt og ønskelig å jobbe i akkurat den organisasjonen (ibid.).

Trossystemer er typisk konkrete, verdiladete og inspirerende. Det er toppledernes oppgave å kommunisere visjoner og verdier i strategidokumenter, hvor målet er at alle i organisasjonen skal forplikte seg til deres hensiktserklæring (Simons, 1995b). Hvis en organisasjons hensiktserklæring er å ta et samfunnsansvar så vil trossystemet inkludere et bredt sett av grunnleggende verdier basert på en agenda som sikrer at ansatte og stakeholders engasjerer seg i bedriftens langsiktige bærekraftsmål (Arjaliès og Mundy, 2013). Simons (1995a, 1995b) hevder at trossystemet er til for å inspirere og oppmuntre sine underordnede i søket etter nye muligheter. Trossystemet bør brukes når mulighetsrommet skal utvides, toppledere ønsker strategisk endring eller å inspirere arbeidsstokken. Systemet er til for å oppfylle strategien til selskapet i tråd med organisasjonenes verdier. Strategi blir i denne delen av Levers of Control sett på som et overordnet perspektiv, eller «a way of doing things», som legger til rette for at intenderte og fremvoksende strategier kan realiseres (Simons, 1995a).

Toppledere utformer trossystemet til å være bredt nok slik at det appellere til mange ulike grupper i organisasjonen: selgere, ledere, produksjonsarbeidere og kontorpersonell. Nettopp fordi dette systemet er bredt kan det bli latterliggjort for manglende substans. Derfor må toppledere vise gjennom handling at de opptrer i tråd med verdiene. De topplerne som bruker visjonen som et levende dokument og viser vei for akseptable handlinger har oppdaget en kraftfull lever of control (Simons, 1995b).

Simons (1995b) påpeker at historisk sett har ansatte visst hva visjonen til selskapet var, uten å ha etablert verdier eller formelle overbevisninger - ansatte visste at de jobbet for en bank eller et teleselskap. I dag har selskaper blitt mer komplekse, som har gjort det vanskeligere for individer å forstå selskapets formål og retning. I flere selskaper har nedbemanning og endringsprosesser knust sterke antagelser om verdier og grunnmuren i selskapet og toppledelsen. Uten et formelt trossystem, vil ansatte i store desentraliserte organisasjoner ofte

mangle en klar og konsistent oppfattelse av selskapets verdier og deres plass i organisasjonen (ibid.).

Simons (1995a) mener at vi alle har et behov for å bidra, og vie tid og energi til noe meningsfylt. Organisasjoner gjør det ofte vanskelig for ansatte å forstå hvordan deres bidrag er meningsfylt til helheten eller hvordan de kan tilføye verdi til organisasjonen. Nettopp derfor ønsker ansatte å forstå formålet til selskapet og hvordan de kan bidra.

2.7 Grensesystem

Grensesystemet er basert på et lederprinsipp som kalles «the power of negative thinking». Dette prinsippet går ut på at dersom en ønsker at de ansatte skal være kreative og entreprenørielle, bør ledere fortelle dem hva de *ikke* skal gjøre (Simons, 1995a, 1995b). I lys av dette påpeker han at hvis man forteller dem hva de *skal* gjøre så vil det ikke bidra til en kreativ prosess, men hvis man setter grenser for hva man *ikke* skal gjøre så er det rom for å være innovativ innenfor de gitte rammene (Simons, 1995b).

Grensesystemet er de gitte spillereglene for å redusere selskapets risiko, og belyser handlinger og gråsoner som ansatte må unngå (Simons, 1995b). Grensesystemet avgrenser altså mulighetsområdet og sørger for at den realiserte strategien faller innenfor selskapets posisjon i markedet og et akseptabelt risikonivå – altså strategi som en konkurranseposisjon. Innenfor mulighetsområdet oppmuntres individer til å være kreative og innovative.

Simons (1995a, 1995b) definerer to former for grenser - strategiske og etiske retningslinjer for forretningsatferd. De strategiske grensene skal hindre selskaper i å gripe muligheter som kan svekke selskapets konkurranseposisjon. Etiske grenser anses som organisasjonens bremses, og er essensielle i bransjer med usikre omgivelser, og høye kostnader ved ikke å overholde regler eller et svekket omdømme fordi grensesystemet skal guide og kontrollere atferd (Simons, 1995a). Simons trekker frem bank som et eksempel, hvor banken selv uttrykker sine viktigste eiendeler som mennesker, kapital og omdømme. Av disse tre hevder Simons (1995a) at omdømme er den mest anstrengende eiendelen å gjenvinne dersom svekket, og måten en bank kan hindre et svekket omdømme på er å ha en «Code of Conduct» som forbyr individer å utvikle et kundeforhold i uønskede industrier. De etiske retningslinjene for forretningsatferd er ofte innebygd i dokumenter som «Code of Conduct», direkte oversatt til norsk betyr dette etiske

retningslinjer. Mennesker ønsker generelt å opptre etter moralske og etiske koder ifølge Simons (1995a), men understreker at det kan oppstå problemer hvis mennesker opplever press fra sine overordnede til å prestere, som kan stride mot disse kodene. Press kan oppleves hvis man må levere på høye målkrav, som er knyttet til et incentivsystem. Dette kan oppmuntre til en atferd som ikke er i tråd med disse kodene (ibid.).

Fordelene ved å ha etiske grenser er ikke åpenbart for alle toppledere, ofte lærer de på den harde måten etter en offentlig skandale eller en intern granskning som avdekker tvilsom atferd (Simons, 1995b). I desentraliserte og store selskaper i vekst vil risikoen for mislighold øke. Derfor må toppledere bruke formelle kontrollmekanismer for å sikre seg at grensene blir kommunisert og forstått (Simons, 1995b).

2.8 Diagnostiske styringssystem

Diagnostiske styringssystemer er feedback-systemer som overvåker organisasjonens resultater og korrigerer avvik fra forhåndsdefinerte standarder for prestasjon (Simons, 1995b). Feedback, eller tilbakemelding på prestasjon muliggjør at lederne kan justere sine handlinger når resultatene er under ønsket måloppnåelse (Arjaliès og Mundy, 2013). Eksempler på slike systemer er: resultatplaner og budsjetter, prestasjonsmålingssystemer, prosjektplaner, systemer for overvåking av merkevareverdi, HR planer og strategiske planleggingssystemer. Det diagnostiske styringssystemet skal bidra til effektiv ressursallokering, definering av mål, motivasjon og belønning, etablering av prosedyrer for korreksjon, tillate ex-post evaluering og frigjøre lederen fra noen overvåkingsoppgaver. Toppledere bruker systemet til å forhandle mål, vurdere avvikrappporter og samle inn data, hvor hensikten er å få et bilde av for eksempel inntektene og markedsveksten. Det diagnostiske styringssystemet koordinerer og overvåker implementeringen av en intendert strategi, og har et perspektiv på strategi som en plan (Simons, 1995b). Dette er et essensielt styringsverktøy for ledere da det fokuserer på måloppnåelse, og kan sees på som en nødvendighet for at strategien skal bli realisert. For eksempel bør et selskap med en CSR-strategi gi lederne egnede kompensasjonsordninger som oppfordrer til CSR aktiviteter, særlig hvis de er i konflikt med oppnåelsen av finansielle mål (Arjaliès og Mundy, 2013). Med denne typen intendert strategi brukes det diagnostiske styringssystemet til å overvåke overholdelse av eksterne forskrifter og standarder. Det skal også legge til rette for lederes miljøbeslutninger og å gi informasjon om sosiale og miljømessige aktiviteter for eksterne interessenter (Arjaliès og Mundy, 2013).

Diagnostiske styringssystemer skaper et press som kan føre til kontrollsvikt, og i verste fall en krise (Simons, 1995b). Når målene er satt, og individene har prestasjonsmål knyttet opp til belønning tror ledere at de kan slutte å overvåke og går videre til andre arbeidsoppgaver. Da finnes det en risiko for at såkalte bemyndiggjorte ansatte finner metoder for å tilfredsstillere målene på egenhånd. Simons (1995b) har selv observert at konsernsjefer etablerer skadelige prestasjonsmål for avdelingsledere, hvor man øker belønning og sanksjoner assosiert med suksess eller fiasko ved å oppnå målene. Avdelingslederne responderte på målstyringen ved å manipulere finansiell data, eller deres rapporterte prestasjon.

2.9 Interaktive styringssystem

I små organisasjoner kan ledere og ansatte sitte rundt samme bord og uformelt diskutere og utforske trusler og muligheter. Jo større en organisasjon er, jo større er behovet for et formelt styringssystem da ledere sjeldnere har mulighet til personlig kontakt med sine ansatte (Simons, 1995b). Interaktive styringssystemer er formelle informasjonssystemer som muliggjør at ledere regelmessig og personlig involverer seg i aktivitetene til sine underordnede. På den måten kan toppledere sikre at data som blir generert av systemer blir viktig og setter en agenda for diskusjoner med underordnede. Interaktive styringssystem er til for at organisasjonen skal lære og diskutere seg frem til mulige strategiske forbedringer. Daglige diskusjoner og handlinger med underordnede er en ned-opp prosess som muliggjør at nye strategier vokser frem. Det interaktive styringssystemet ser derfor på strategi som et mønster av handlinger som legger til rette for fremvoksende strategier.

Et interaktivt styringssystem er ikke en unik type kontrollsystem. Med dette så menes at trossystemet, grensesystemet og det diagnostiske systemet også kan være interaktivt, eller snarere gjøres interaktive. Simons (1995a) hevder at interaktive styringssystemer har fire definerende karakteristikk, og er interaktive hvis: (1) informasjonen som hentes inn er viktig for toppledelsen og setter en agenda, (2) kontinuerlig involvering fra alle nivå i organisasjonen, (3) dataene må bli diskutert ansikt-til-ansikt, og at (4) systemet skaper utfordringer og debatt som legger føringer for fremtidige handlinger.

Simons (1995a) mener at interaktive styringssystemer sporer strategisk usikkerhet som holder toppledere våkne om natten, og som kan omhandle teknologi, kundepreferanser, reguleringer og konkurransesituasjon. Ifølge Simons bør bedrifter i denne sammenheng utforme «sensing-

systemer» som fanger opp usikkerhetsmomenter i organisasjonen, som blir rapportert til toppledelsen. Simons sammenligner slike systemet med nasjonale værstasjoner som har satellitter og bakkestasjoner rundt om i landet som rapporterer til hovedstasjonen. Informasjonen som sensing-systemet fanger opp blir kontinuerlig rapportert til toppledelsen slik at de hele tiden har tilgang på «fersk» data. Slike systemer er enkle å forstå, og muliggjør at toppledere kan delta i deres underordnedes avgjørelser og fokusere organisasjonens oppmerksomhet og læring mot strategiske utfordringer.

2.10 Oppsummering og anvendelse av teori

Dette kapitlet har lagt grunnlaget for studiens teoretiske rammeverk. Teorien vil senere anvendes til å analysere og diskutere hvordan våre informanter bruker styringssystemer til å gjennomføre den strategiske endringen de selv omtaler som *Our Transformation Journey*. Ved hjelp av det analytiske rammeverket Levers of Control skal vi belyse hvilke styringssystemer lederne i caseorganisasjonen benytter, og videre kartlegge bruken av styringssystemene. Vi har derfor presentert de fire styringssystemene rammeverket består av, samt andre viktige elementer Simons (1995a) trekker frem i sin teori. Innledningsvis har vi belyst ulike definisjoner av begrepet økonomistyring i litteraturen. Vi har valgt å oversette og avgrense begrepene styring og styringssystemer i tråd med Simons (1995a, s. 5), da hans rammeverk ligger til grunn for vår analyse. For å kunne definere og plassere styringssystemene i caseorganisasjonen, samt kartlegge bruken i lys av teori, har det imidlertid vært hensiktsmessig å belyse tradisjonelle og moderne perspektiver på både økonomistyring og strategi som går utover Simons (1995a) definisjoner. Det skilles i litteraturen mellom formell og uformell styring, og vi ser det som fordelaktig å ha med de ulike definisjonene for å få en større forståelse for fagområdet, og dermed en bredere analyse og diskusjon.

3. Metode

Metode handler om hvordan man går fram for å samle inn data om virkeligheten, og kan ses på som et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten (Jacobsen, 2005; Tjora, 2017). I denne studien har vi avgrenset virkeligheten til en casestudie, og samlet inn data gjennom dybdeintervjuer, samt brukt relevante dokumenter som tilleggsdata. Vi vil i dette kapitlet gjøre rede for de metodiske valg som ligger til grunn for masteroppgaven. Det eksisterer imidlertid en grunnleggende uenighet om hva virkelighet egentlig er, og hvordan man bør samle inn data for å få en best mulig tilnærming til virkeligheten (Jacobsen, 2005). Vi starter derfor med å redegjøre for vårt vitenskapsteoretiske ståsted, som har dannet fundamentet for forskningen og oppgaven.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Valg omkring hvilket vitenskapsteoretisk perspektiv undersøkelsen skal ta utgangspunkt i gjenspeiler hvordan en forstår verden, samt hvordan en innhenter data fra virkeligheten (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Vi ser det hensiktsmessig å gjøre rede for begrepene ontologi og epistemologi, før vi begrunner vårt vitenskapsteoretiske ståsted. Begrepet ontologi er av gresk opprinnelse og betyr noe som «slik ting faktisk er». Det kan dermed beskrives som læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut (Jacobsen, 2005). Ontologi handler om den virkeligheten vi ønsker å studere, og epistemologi handler om hvordan vi kan tilegne oss kunnskap om denne virkeligheten (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Epistemologi kan altså beskrives som «læren om kunnskap» (Jacobsen, 2005). Diskusjonen rundt dette beror på om det finnes en objektiv verden utenfor oss selv, og om den kan studeres på en objektiv måte (Jacobsen, 2005). For eksempel blir det ofte satt spørsmålsteget ved muligheten til å generalisere en casestudie, som blir sett på som en svakhet sammenlignet med kvantitative undersøkelser (Alvesson og Sköldberg, 2008). Dette avhenger av epistemologisk standpunkt og tolkningen av begrepet generalisering. I denne sammenhengen skilles det mellom to hovedretninger: positivismen og hermeneutikken, som representerer to ulike måter å tilnærme seg den sosiale virkeligheten på. Idealet innenfor positivismen er forskning som holder seg til målbare fakta, for så å kunne avdekke generelle fenomen, uansett fagretning (Nyeng, 2004). Hermeneutikken har derimot en fortolkende tilnærming til samfunnet, og avkrefter at det finnes lovmessigheter utenfor naturvitenskapen (Nyeng, 2004). Innenfor denne tilnærmingen hevdes virkeligheten å være sosialt konstruert, hvor man som forsker skal utvikle en forståelse av menneskelige forhold og sosiale konstruksjoner (Nyeng, 2004).

I denne masteroppgaven har vi brukt et casedesign for å beskrive hvordan ledere bruker styringssystemer for å drive strategisk endring. Det blir naturlig for oss å ha en hermeneutisk tilnærming, da vi som forskere ønsker å bidra til kunnskapsutvikling basert på subjektive meninger rundt menneskelige og sosiale forhold (Nyeng, 2004). Hermeneutikken bygger på prinsippet om at mening bare kan forstås i lys av den sammenhengen den er en del av, og at vi forstår delene i lys av helheten (Thagaard, 2013). Dette refereres til som «den hermeneutiske sirkel» hvor delen bare kan forstås fra helheten, og helheten bare fra delene (Alvesson og Sköldbberg, 2008). Vi har samlet inn data gjennom dybdeintervju som innebærer at vi som forskere fortolker en virkelighet som allerede er fortolket av dem som deltar i den samme virkeligheten. Dette kalles dobbel hermeneutikk (Thagaard, 2013). Vi må altså ta utgangspunkt i en virkelighet som allerede er fortolket og tillagt mening av informantene. Deretter gå videre til et nivå som inkluderer våre egne tolkninger, da ingen forskere kommer tomhendt inn i en forskningsprosess (Alvesson og Sköldbberg, 2008).

3.2 Forskningsmetode

Denne studien er en kvalitativ casestudie av Nordea. Vi har innhentet data gjennom dybdeintervju, årsrapporten til selskapet for 2017, samt publiserte og interne PowerPoint-presentasjoner som tilleggsdata for en rikere beskrivelse av den valgte caseorganisasjonen. Vi vil nedenfor gjøre rede for praktiske valg vi har tatt gjennom forskningsprosessen.

Det finnes ulike forskningstilnæringer til forskningsprosessen i kvalitativ metode, og et hovedskille er mellom deduktiv og induktiv tilnærming. Ved en deduktiv tilnærming går man fra teori til empiri, i motsetning til induktiv tilnærming hvor man tar utgangspunkt i empiri, deretter dannes teori (Thagaard, 2013; Tjora, 2017). Kritikken av en ren deduktiv forskningstilnærming går ut på at den vil kunne føre til selvoppfyllende profetier, ved at forskere kun leter etter det de finner relevant (Jacobsen, 2005). Ved en induktiv tilnærming skal man som forsker gå inn i prosessen med et åpent sinn, noe som Jacobsen (2005) påpeker at enkelte mener er både umulig og naivt å tro. Alvesson og Sköldbberg (2000) kritiserer både en deduktiv og induktiv tilnærming, og ønsker en reorientering i fagfeltet, som kan oppmuntre til større frihet og holdninger til empirisk arbeid. Reorienteringen impliserer et redusert fokus på hva det empiriske materialet kan fortelle om hvordan ting «virkelig» er, og mer om kreative ideer som ikke tilhører empiriske normer som binder forskeren til datamaterialet, samt mer fokus på fortolkning og refleksjon.

Vår forskningsprosess startet med en deduktiv tilnærming, hvor vi tok utgangspunkt i temaer og relevante teorier vi syntes var interessante. Høsten 2017 kom vi i kontakt med Nordea, og inngikk et samarbeid. Beslutningen om å inngå et samarbeid ble møtt med entusiasme fra begge parter, som har hatt positiv betydning for gjennomføring av oppgaven. Gjennom to pilotintervjuer den samme høsten samlet vi inn data om organisasjonen, som la føringer for forskningsprosessen. Under det første pilotintervjuet var Nordea i startfasen av implementering av et nytt verdsett i organisasjonen hvor de ønsket å gå over til en mer verdibasert ledelse, noe de var veldig opptatt av under intervjuet. Vi fikk et innblikk i bakgrunnen for endringen, og implementeringsprosessen som vi har presentert i kapittel 1.3. Dermed vokste en idé om vinkling av oppgaven frem. Etter det første intervjuet leste vi mer litteratur og casestudier om styring gjennom kultur og verdier, og følte da at vi i større grad var i stand til å vurdere hvilken litteratur som kunne relateres til vår empiri. Dette er i tråd med en induktiv tilnærming. På det siste pilotintervjuet stilte vi spørsmål basert på teoriene vi hadde lest, som la grunnlag for hvilke teorier vi ønsket å gå videre med. Etter dette intervjuet fikk vi dypere innsikt i organiseringen i banken og de ulike kontrollmekanismene, som gjorde at vi følte at styringssystemene i banken var svært komplekse. Vi så det som nødvendig å hente inn data om hele styringssystemet for å kunne si noe om delene av det. Etter det siste pilotintervjuet bestemte vi oss for å utarbeide en intervjuguide basert på rammeverket Levers of Control, som vi benyttet på de resterende intervjuene. Ifølge Tjora (2017) kan denne forskningsprosessen omtales som en stegvis-deduktiv induktiv tilnærming, hvor man veksler mellom en deduktiv og induktiv tilnærming, noe som kjennetegner vår forskningsprosess.

3.2.1 Forskningsdesign

Skissen for hvordan undersøkelsen kan legges opp kalles et design, og beskriver retningslinjer for hvordan forskerne ser for seg å gjennomføre forskningsprosjektet (Thagaard, 2013). I startfasen av et forskningsprosjekt er planlegging med utgangspunkt i problemstillingen essensielt, for at den skal bli besvart på best mulig måte. Avgrensning av det empiriske arbeidet ved forskning kan være utfordrende, og Tjora (2017) trekker frem casestudie som en mulig strategi. Vi har valgt casestudie som design, med én caseorganisasjon og flere analyseenheter, som da vil være ledere på ulike nivå i caseorganisasjonen. Vi valgte enkeltcase studie ettersom vi inngikk et samarbeid med Nordea. Enkeltcase studier har til hensikt å beskrive det unike, og motivasjonen er å formidle den sosiale virkeligheten, snarere enn å utvikle generelle begreper og teorier (Andersen, 2013). Vi finner dette caset interessant ut i fra et økonomistyringsperspektiv. Vår studie inkluderer dessuten beskrivelser av

forretningsvirksomhet i gråsoner, som fører til politisk debatt og endring i lovverk. På bakgrunn av dette er det grunn til å tro at caset er interessant for flere enn de som er interessert i økonomistyring (Andersen, 2013).

For å besvare vår problemstilling best mulig ser vi det hensiktsmessig å gå i dybden og dermed få en helhetlig forståelse av forholdet mellom undersøkelsesenheter og den konteksten de befinner seg i. En casestudie kan beskrives som et intensivt design, da man undersøker et fåtall analyseenheter, hvor formålet er å innhente rikelig med informasjon om det caset studiet fokuserer på (Thagaard, 2013). I denne studien vil Nordea utgjøre konteksten, mens ledernes bruk av styringssystemer vil være fenomenet vi studerer i lys av konteksten.

Casestudie som design har i økonomistyringslitteraturen vært et omdiskutert tema, noe som henger sammen med at positivismen tidligere var dominerende innenfor fagfeltet. Cooper og Morgan (2008) anerkjenner likevel casestudie som forskningsdesign og påpeker at casestudier gir tykke beskrivelser som leder til en mer grundig diskusjon og analyse av komplekse og dynamiske problemsstillinger, sammenlignet med andre forskningsmetoder. Dette gjelder spesielt når forskere skal analysere elementer som er vanskelig å måle. Videre argumenteres det for å bruke en casebasert tilnærming ved forskning innenfor økonomistyring, fordi styringsverktøy ikke kan forstås fullstendig dersom man tar dem ut av sin opprinnelige kontekst og studerer dem isolert (Otley og Berry, 1994). På en annen side vil den kunnskapen vi opparbeider oss og som utvikles gjennom vår studie være unik for den valgte caseorganisasjonen, og våre funn vil dermed ikke kunne generaliseres. Dette er også årsaken til at flere er kritiske til casestudiet som forskningsdesign, da konklusjonene kan bli mindre overbevisende. Burns og Scapens (2000) hevder at casestudier er interessant for å kunne beskrive hvordan endring i økonomistyring foregår. Scapens (1990) viser også hvordan casestudier gir mulighet for økonomistyring i praksis, som teknikker, som prosedyrer, som systemer osv. Det gjør det mulig å forstå hvilke av disse som brukes, og enda viktigere hvordan de brukes.

3.2.2 Valg av kvalitativ metode

I startfasen av prosjektet stod vi foran et skille mellom kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Den kvalitative tilnærmingen innebærer nær kontakt mellom forsker og de som studeres, slik som ved intervju og observasjon, men også analyse av verbale og visuelle uttrykksformer (Thagaard, 2013). Ved hjelp av fyldige data om personer og situasjoner gir dette grunnlag for å oppnå en

dypere forståelse av sosiale fenomen (Thagaard, 2013). Da vi var ute etter å forstå hvordan ledere bruker de ulike styringssystemene, så vi det hensiktsmessig å benytte en kvalitativ metode. En kvantitativ tilnærming vil innebære at informasjonsinnsamlingen i stor grad er forhåndsstrukturert og gir dermed ingen rom for opplysninger som ikke er med i et spørreskjema hvor både spørsmål og svaralternativer er definert på forhånd (Jacobsen, 2005). Med en mer åpen fremgangsmåte vil vi kunne få flere detaljer og nyanserte beskrivelser av informantene om hvordan de bruker styringssystemene i organisasjonen.

Ifølge Tjora (2017) er det i mange tilfeller gunstig å benytte en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode for å besvare problemstillingene best mulig, men at dette beror på hvilke ressurser forskeren har. Vi har ovenfor argumentert for hvorfor en kvalitativ tilnærming egner seg best for å besvare vår problemstilling i skillet mellom et kvalitativt og kvantitativt opplegg. Det kunne likevel vært interessant å supplere datamaterialet med en kvantitativ undersøkelse for å nå et større utvalg, samt og bidra til et fyldig svar på problemstillingen. Med hensyn til studiens omfang og tidsramme, samt at et kvalitativt forskningsopplegg alene er relativt ressurskrevende må vi i denne studien begrense oss til en ren kvalitativ tilnærming.

3.3 Utvalg

Ettersom vi har valgt å gjøre en casestudie av Nordea avgrensens utvalget naturlig av enheten. Videre har vi valgt å begrense utvalget ytterligere ved bare å intervjuere ledere fra ulike deler og nivå i organisasjonen. Dette valget ble tatt på bakgrunn av den omfattende endringsprosessen i Nordea, som blant annet innebærer å implementere en mer verdibasert styringsmodell. Simons (2000) fokuserer i sin studie på nyutnevnte ledere. De forsøker å utnytte den nye situasjonen til å si noe om endringer i strategi og styringssystemer for å utforske en årsakssammenheng. Videre er det nettopp lederne som står bak beslutningen om å gjøre endringer, er ansvarlig for implementeringen, samt det å ta i bruk styringsverktøy. For å kunne besvare problemstillingen om hvordan styringssystemer brukes til å drive strategisk endring var det derfor naturlig for oss å få ledernes perspektiv på dette, for å få mest mulig informasjon om bakgrunnen, utarbeidelsen og implementeringen, og selvsagt hvordan de faktisk bruker styringssystemene.

Utvalgsmetodikken vår kan linkes til snøballmetoden som er en fremgangsmåte hvor en først kontakter noen få personer med kvalifikasjoner som passer den bestemte problemstillingen, og deretter ber disse personene om navn på andre med tilsvarende egenskaper (Thagaard, 2013;

Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010). Denne metoden begynner gjerne med et lite utvalg eller førstekontakter, som ofte er spesielt engasjerte nøkkelinformanter, som etterhvert vokser ved at forskerne får tips til nye informanter fra førstekontaktene (Tjora, 2017). Vår førstekontakt var altså personen vi inngikk samarbeidet med og har vært vår kontaktperson i banken. Videre hadde vi vårt første pilotintervju med denne personen og en annen leder, som ble vår andrekontakt. Første- og andrekontakten foreslo aktuelle informanter som hadde god innsikt i de temaene vi var interessert i, og satte oss videre i kontakt med øvrige informanter. En hovedregel for utvalg i kvalitative intervjustudier er at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Dette kalles strategiske utvalg (Tjora, 2017). Vi gjorde altså en strategisk utvelgelse i samarbeid med vår første- og andrekontakt i banken. Våre informanter ble rekruttert fortløpende, og det ble sendt ut invitasjon til intervju per e-post via en assistent i banken. I løpet av februar 2018 var alle intervjuene gjennomført.

Leder	Forsvarslinje	Antall år i Nordea	Intervjutid
1	3	25 år	45 min
2	2	9 md.	46 min
3	3	35 år	63 min
4	2	7 år	61 min
5	3	10 år	42 min
6	2	10 md.	53 min
7	1	32 år	41 min
8	1	6 år	46 min
9	3	2 år	54 min

Tabell 2. Oversikt over informantene

I tabell 2 finnes en oversikt over våre informanter. Vi har valgt å stokke om på nummereringen av lederne, det vil si at leder 1 ikke nødvendigvis er den lederen som ble intervjuet først. Dette er for å overholde kravet om anonymisering, da det vil være mulig for informantene å gjenkjenne hverandres nummerering ut i fra tidspunktet på intervjuene. Flesteparten av intervjuene ble avholdt på møterom i Nordea sine lokaler, og dermed kan det være mulig å spore opp møtedetaljer på de aktuelle tidspunktene. Videre er informantene presentert ut i fra hvilken forsvarslinje de tilhører, som er en del av risikostyringen i organisasjonen. Dette er fordi linjene også sier noe om arbeidsområdene de tilhører i banken. En videre utdyping av forsvarslinjene vil bli presentert i empirikapittelet. Det fremgår også av tabellen hvor lenge

lederne har arbeidet i organisasjonen og at dette varierer, noe vi anser som positivt for vår oppgave. Erfaringene som leder 1, 3 og 7 deler bidrar med refleksjoner rundt hvordan organisasjonen har blitt styrt i årenes løp, og videre gjennom den pågående endringsprosessen. Ledere som ikke har jobbet i organisasjonen lenge, relativt til lederne som nevnt ovenfor, har andre forutsetninger for å besvare våre spørsmål, da de har med seg erfaringer og opplevelser fra andre organisasjoner. Dette anser vi som positivt for vår studie. Alle informantene vil videre i oppgaven bli omtalt som «hun» for å ivareta anonymiseringen, men dette gjenspeiler ikke informantenes faktiske kjønn.

3.4 Datainnsamling

Studien bygger på dybdeintervjuer med ulike ledere i Nordea, som har bidratt til at vi kunne gå i dybden på de valgte temaer. Dette har gitt detaljerte beskrivelser av hvordan lederne bruker styringssystemene til å drive den strategiske endringen i Nordea. Videre har vi benyttet offentlig tilgjengelige og interne dokumenter som tilleggsinformasjon for å få en større forståelse for organisasjonen.

Når det gjelder innsamling av data i kvalitativ metode finnes det ulike tilnærminger. Thagaard (2013) peker på intervju og observasjon, eller en kombinasjon av disse som relevante tilnærminger når man skal utvikle data fra feltarbeid. Vår problemstilling og studiens hensikt samsvarer med vår beslutning om å samle inn primærdata gjennom intervju. Videre erkjenner vi at en kombinasjon av intervju og observasjon kan være den mest optimale fremgangsmåten, da den ulike informasjonen vil kunne underbygge hverandre. Pragmatiske hensyn og studiens tidsramme gjør det derimot vanskelig å gjennomføre begge innsamlingsmetodene. Ettersom vi vil få analyseenheter egne fortolkninger og forståelser gjennom intervju anser vi denne metoden som mest relevant i vektingen mellom intervju og observasjon.

Tjora (2017) viser til dokumentstudier som en tredje tilnærming innenfor kvalitativ datagenerering, hvor man bruker dokumenter som er produsert for andre formål enn forskning. Det skilles mellom rene dokumentstudier hvor man kun bruker dokumenter som empiri, og bruk av dokumenter som tilleggsdata i kombinasjon med andre metoder, slik som observasjon og intervju. I denne studien har vi brukt årsrapporten til Nordea for 2017, samt tilgjengelige PowerPoint-presentasjoner som er hentet fra Nordea sine nettsider som tilleggsdata. Vi erkjenner at offentlig tilgjengelige dokumenter ofte vil ha et mer positivt bilde av

organisasjonen enn hva som kan være virkeligheten. Videre har vi brukt interne PowerPoint-presentasjoner med informasjon om transformasjonsprosessen. Figurene vi har brukt i denne oppgaven er hentet fra presentasjonene. Illustrasjonene er på engelsk, men vi har i forklaringer av figurene forsøkt etter beste evne å oversette de til norsk.

3.4.1 Intervju

Denzin og Lincoln (2018, s. 577) skriver at i en postmoderne verden har ulike disipliner vært vitne til en vekst i kvalitative intervjuer og på den måten behøves det ingen begrunnelse for valg av metode. De mener at intervjuet har blitt naturalisert, og at vi kan takke journalistikken for denne utviklingen på midten av 90-tallet. Thagaard (2013, s. 97) underbygger dette ved å skrive at intervjuet har en sentral plass i vår kultur. Vi har i vår studie valgt å samle inn data gjennom semistrukturerte dybdeintervju, som også er en av de mest utbredte datagenereringsmetodene, ifølge Tjora (2017). Gjennom pilotintervjuene forstod vi at endringsprosessen banken gjennomgår er svært omfattende. Ettersom vi hadde lite kunnskap om de interne forholdene i Nordea så vi det hensiktsmessig med dybdeintervju, for å tilegne oss mest mulig kunnskap og informasjon fra informantene.

Målet vårt som forskere er å være så nøytrale som mulig, og å samle inn data med åpenhet, uten forhåndsbestemte antagelser. Dette har vi gjort i den grad det lot seg gjøre. Vi så det som hensiktsmessig å lese oss opp på organisasjonsstrukturen, endringsprosessen og nyhetsbildet for å kunne stille forberedt til intervju. Videre var det hensiktsmessig å bruke en intervjuguide for å strukturere intervjuene (Tjora, 2017). Etter å ha utformet problemstilling og funnet ønsket dataområde, startet vi arbeidet med intervjuguiden. Vi brukte i stor grad relevant teori til inspirasjon ved utforming av intervjuguiden. Vi delte intervjuguiden inn i fire deler: oppvarmingsspørsmål om informantens utdanningsbakgrunn, stilling i banken osv., deretter spørsmål knyttet til henholdsvis styringssystemer, reguleringer og retningslinjer samt verdier. På denne måten kom vi gradvis inn på kjernen i intervjuet (Thagaard, 2013). Vi byttet i tillegg om på rekkefølgen av de tre hovedtemaene i intervjuguiden, i forhold til informantens rolle i banken og dermed hva de har mest kunnskap om. Dette ble gjort på bakgrunn av at vi var redde for at tiden kunne renne ut, og at vi da skulle gå glipp av viktig informasjon rundt et tema noen av dem kunne sitte på mye kunnskap om.

I forkant av intervjuene fikk alle informantene tilsendt temaene for intervjuet, samt en presentasjon av oss selv og studiens omfang og innhold. Hensikten med å sende temaene i

forkant var at informantene skulle være forberedt på temaene, men ikke vite formuleringen på spørsmålene som da kunne ha påvirket deres svar i større grad. Med tanke på at vi hadde lite innsikt og kunnskap om interne forhold i Nordea, ønsket vi så åpne spørsmål som mulig. Vi gikk derfor for en åpen og semistrukturert intervjuguide som gjorde at vi snakket svært lite, og kom med oppfølgingsspørsmål dersom nødvendig. På denne måten kunne vi la informanten snakke fritt, som da førte til at vi kunne komme inn på temaer som vi selv ikke hadde tenkt ut som relevant, men som likevel viste seg relevant for studien. Ved å bruke oppfølgingsspørsmål sikret vi at informanten også svarte på viktige forhåndsdefinerte spørsmål.

3.4.2 Gjennomføring av intervju

Vi gjennomførte totalt 11 intervjuer inkludert pilotintervjuene, som totalt tilsvarer 9,83 timer med lydopptak. Av tabell 2 ser man hvordan intervjutiden er fordelt på hver av lederne, med et gjennomsnittet på 50 minutter. Syv av intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt på Nordeahuset på Majorstuen i Oslo, og resten ble holdt over telefon. Ettersom Nordea er en nordisk bank var noen av informantene lokalisert utenfor Norge, og dermed var det vanskelig for oss å møte alle informantene personlig.

Ved gjennomføring av ansikt-til-ansikt intervju er det spesielt viktig at det etableres tillit mellom intervjuobjekt og intervjuer for å få en åpen informasjonsutveksling (Jacobsen 2005). Koordinering av intervjuene ble gjort av vår kontaktperson i banken, og intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass, på et av byggets mange møterom. Jacobsen (2005) påpeker at det er hensiktsmessig å gjennomføre intervjuet på en plass informanten kjenner godt, og viser til forskning som har vist at konteksten påvirker innholdet i intervjuet, også kalt *konteksteffekt*. Vi tok imot noen av informantene ved kaffebaren, noe vi opplevde som et naturlig møtepunkt før vi trakk inn på møterommet. Dette ga oss muligheten til å småprate mens vi forsynte oss med kaffe, frukt eller småkaker. Vi var begge tilstede og delaktige under intervjuene, og hadde på forhånd planlagt hvem som skulle ha hovedansvaret for intervjuguiden. Dette fungerte godt, og bidro til en mer avslappet stemning og uformell atmosfære. Thagaard (2013) anbefaler å starte intervjuet med oppvarmingsspørsmål om dagligdagse temaer som er enkle å svare på, for å skape en avslappet stemning. Vi startet alle intervjuene med å presentere en agenda for møtet, videre introduserte alle seg selv, deretter presenterte vi oppgaven og spurte om vi kunne sette på lydopptakeren før vi stilte første spørsmål fra intervjuguiden. På denne måten kunne intervjuobjektene bli bedre kjent med oss, slik at vi kunne skape en tillitsrelasjon. Jacobsen (2005) påpeker viktigheten av å innta en

lyttende posisjon, samt å vise forståelse ovenfor intervjuobjektet. De fleste av våre intervjuobjekt snakket stort sett fritt rundt de ulike temaene, og vi kom med relevante oppfølgingsspørsmål ved passende tidspunkt. Vi opplevde likevel at noen hadde korte svar, og ble ved enkelte anledninger nødt til å konkretisere spørsmålene i større grad. I tillegg anså vi det som hensiktsmessig at intervjuobjektene ble informert om at den ene av intervjuerne skal begynne i fast stilling i Nordea etter sommeren, og opplevde at dette bidro til økt tillit, samt en større vilje til å være behjelpelig med nødvendig informasjon.

To av intervjuene, samt pilotintervjuene ble gjennomført over telefon. Mange intervjuer er i dag gjennomført via telefon (Denzin og Lincoln 2018; Shuy, 2003), og Denzin og Lincoln (2018, s. 578) understreker at fordelene med slike former for intervju er muligheten til å intervju mennesker som befinner seg langt unna. Ved å bruke telefonintervjuer reduserer man tidsbruken (relatert til reising) som er relevant for vår oppgave da vi har begrenset med tid og ressurser. Som hovedregel prøver man å unngå dybdeintervju over telefonen, da man mister muligheten for å bruke og antyde kroppsspråk, som dermed fører til at man mister noe av samtaleaspektet som det gode intervjuet er avhengig av (Tjora, 2017). Dette kjente vi på ved et av intervjuene hvor intervjuobjektet i stor grad unngikk å svare på spørsmålene, og det på slutten av intervjuet kom frem at intervjuobjektet var usikker på hvor mye informasjon hun hadde anledning til å dele. Dette intervjuet var på engelsk, og vi reflekterte rundt våre egne språkkunnskaper som en medvirkende faktor. Det andre intervjuet var derimot i andre enden av skalaen med både utdypende og detaljerte beskrivelser. Totalt sett følte vi likevel at begge intervjuene ga oss nyttig og verdifull informasjon. Vi opplevde å gjennomføre telefonintervju som uproblematisk fra informantenes side, da lederne i Nordea daglig kommuniserer med hverandre via telefon eller videosamtaler.

3.4.3 Lydopptak

For å forsikre oss om at informasjonen fra intervjuobjektene ble korrekt gjengitt ved transkriberingen som skal danne grunnlaget for empiri og analyse, så vi det som nødvendig å ta lydopptak av alle intervju. Når forskere noterer underveis vil mengden av data bli redusert, da det ikke er mulig å skrive ned alt, og lydopptak er derfor å foretrekke dersom intervjuobjektene samtykker (Thagaard, 2013). Vi sendte i forkant av alle intervjuene en samtykkeerklæring om anonymisering og lydopptak av intervjuene, se vedlegg. Denne ble samtykket muntlig i forkant av intervjuene eller per mail, og ble ikke sett på som et problem for noen av intervjuobjektene. Som lydopptaker brukte vi vår egne mobiltelefoner, og ettersom

folk flest er vant til at mobiler ligger på bordet kunne den opptre diskre uten å påvirke informantene.

3.5 Analysemetode

Når vi var ferdige med å samle inn data gjennom dybdeintervju satt vi igjen med flere timer innspilte lydopptak, samt refleksjonsnotater og tilleggsdata. Deretter startet arbeidet med å redusere mengden data gjennom å forenkle og strukturere datamaterialet. Vi vil i dette kapittelet redegjøre for vår analyseprosess.

3.5.1 Transkribering

For å være sikre på at vi fikk med oss alt som ble sagt under intervju og for lettere å kunne systematisere datamaterialet så vi det hensiktsmessig å transkribere alle intervju. Ved å transkribere kan man enkelt hoppe frem og tilbake i en samtale, samt ha muligheten til å merke ut viktige deler (Jacobsen, 2005). Vi valgte å normalisere transkripsjonen ved å skrive på bokmål, men bevarte noen dialektord og engelske uttrykk dersom vi anså dem viktig for forståelsen (Tjora, 2017). De intervjuene vi gjennomførte på engelsk transkriberte vi også på engelsk, og oversatte deretter aktuelle sitater til norsk. Videre renskrev vi materialet ved å ta ut enkelte fyllord man gjerne bruker i muntlig språk, slik som «ikke sant», «liksom» osv., men som ikke har betydning for poenget i setningen. Dersom informanten brukte lang tid på å svare eller lot være å fullføre setningen indikerte vi dette ved å sette prikker etter hverandre (...). Allerede i denne prosessen ble vi godt kjent med datamaterialet, noe som gjorde at vi satte i gang refleksjoner til videre analysearbeid (Thagaard, 2013).

3.5.2 Systematisering og kategorisering

Vi har i vår analyseprosess tatt utgangspunkt i Miles og Huberman (1994) sin iterative tredeling bestående av datareduksjon, datapresentasjon og konklusjon. Det finnes ulike måter å analysere data på, og et av valgene man står ovenfor er om man ønsker å gjøre en manuell analyse eller å benytte et dataprogram (Ringdal, 2013) Begge metodene har sine fordeler og ulemper, og vi har derfor valgt å benytte begge metodene ved at den ene av oss har brukt analyseprogrammet NVivo, mens den andre har gjort en manuell analyse. Fordelen ved bruk av dataprogram for analyse er at det åpner for en systematisk framdrift i arbeidet, hvor man importerer transkripsjoner som man deretter systematisk gjennomgår ved å merke ut tekstutdrag som legges til en forhåndsbestemt kategori (Tjora, 2017). En av farene ved bruk av dataprogrammer

er at man kan distansere seg fra helheten og dermed sammenhengen hvor de opprinnelige dataene ble generert (Sivesind og Witzman og Miles, referert i Tjora, 2017, s. 227). For ikke å glemme det store bildet og helheten i datamaterialet har vi derfor benyttet begge metodene.

Sett bort i fra at vi har benyttet ulike verktøy for å analysere datamaterialet har vi begge gjort en innholdsanalyse hver for oss, og deretter sammenlignet resultatene. Innholdsanalyse er basert på en antagelse om at det en person sier i et intervju, kan reduseres til et antall kategorier (Jacobsen, 2005). De ulike temaene i intervjuguiden dannet naturlig de overordnede kategoriene, og etter hvert som vi jobbet oss gjennom materialet opprettet vi underkategorier vi anså som relevante, hver for oss. Deretter presenterte vi dette for hverandre, og kom sammen frem til hva som var mest relevant for vår problemstilling.

Ut fra innsamlet datamaterialet la vi merke til at informantene presenterte prosessen med verdiarbeidet som en rekkefølge av hendelser. Den første fasen gikk dermed ut på å lage en tidslinje for å få et overblikk over når prosessen startet, hvem som var inkludert, hva som var årsaken til utarbeidelsen og hvordan implementeringen av det nye verdisettet foregikk. Dette var en metode for å samle informasjon samt å redusere dataen. Den neste fasen var å identifisere og liste opp selskapets interne og eksterne retningslinjer samt tradisjonelle styringsverktøy for å redusere datamaterialet, og videre studere forståelsen av det reduserte materialet. Da dette var gjort så vi det som nødvendig å gå tilbake til teorien for å bli minnet på hva som var viktig å fremheve for å besvare problemstillingen. Vi gikk ofte tilbake til sitater vi hadde uthevet under kategoriseringen for å sikre at vi hadde med de vi ønsket.

Vår analyse har vært en stegvis- deduktiv induktiv prosess, hvor vi har knyttet refleksjoner over materialets innhold til de temaene vi har utforsket basert på et teoretisk rammeverk, og vår forståelse og faglige forankring (Thagaard, 2013). Formålet med oppgaven er en casebeskrivelse av organisasjonen, som var et avgjørende standpunkt for vår tolkning av funnene (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010)

3.6 Kvalitet i kvalitativ forskning

Vi vil i dette kapittelet redegjøre for studiens kvalitet. Tjora (2017) viser til begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet som kvalitetsindikatorer, og vi vil gjennomgå de tre begrepene i sammenheng med vår studie.

3.6.1 Reliabilitet

Studiens reliabilitet, også definert som pålitelighet, kan knyttes til spørsmålet om en kritisk vurdering av studien gir et inntrykk av at forskningen er utført på en pålitelig og troverdig måte (Thagaard, 2013). Det kan også forstås som andres mulighet til å gjøre samme undersøkelse selv, og komme frem til samme resultat (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Forskeren er selv et unikt instrument, med en erfaringsbakgrunn som gjør at ingen andre kan tolke på samme måte (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010). Dette innebærer at forskningen ikke skal være styrt av personlige valg som ikke er redegjort for. Motivasjonen for denne forskningsprosessen er vår interesse for temaet, og vi ønsket å lære mer om hvordan styring fungerer i praksis. Det å ikke oppnå fullstendig nøytralitet innenfor samfunnsforskning er et kjent fenomen, og det er derfor viktig å reflektere over hvordan man påvirker prosessen, samt presentasjonen (Tjora, 2017). For å styrke påliteligheten i studien har vi hatt fokus på å ha en strukturert forskningsprosess, for å sikre at data blir gjengitt så konkret og spesifikt som mulig (Thagaard, 2013). Vi har benyttet lydopptak av hvert intervju, etterfulgt av transkribering. Dette for å sikre at informantene blir korrekt gjengitt, men også for å sikre den viktige informasjonen vi har fått fra alle informantene. Videre har vi gjennomført individuelle analyseprosesser, for å øke kvaliteten i den presenterte informasjonen (Thagaard, 2013). Vi sorterte all informasjonen i ulike kategorier, utformet på bakgrunn av intervjuguiden og det teoretiske rammeverket. Ved sortering og selektering av informasjon og sitater har vi vært nøye på å ikke dra setninger ut av sin opprinnelige kontekst, som da kan gi rom for feiltolkning. Vi erkjenner likevel at en svakhet ved studien kan være at en av oss skal begynne å jobbe i banken, og kan være farget av egne oppfatninger og tolkninger av banken. Dette er noe vi har vært klar over gjennom hele prosjektet og har derfor opptrådt så nøytralt og objektivt som mulig. Etersom arbeidsforholdet ikke startet gjennom prosjektperioden og at vi begge hadde den samme informasjonen om banken følte vi at vi stod på lik linje hva gjelder oppfatninger av bankens systemer og arbeidsmetoder. Det kan likevel ha farget informantenes besvarelser under intervju, og at de kan ha følt at de måtte svare «riktig» på spørsmålene. Dette er ikke noe fikk vi særlig inntrykk av, men kan heller ikke avskrives.

3.6.2 Validitet

Validitet, også definert gyldighet, knyttes tolkning av data, og hvorvidt de svarene vi finner faktisk svarer på problemstillingen (Thagaard, 2013; Tjora, 2017). Å teste gyldighet i kvalitativ forskning er vanskelig, og vi har derfor hatt fokus på å være grundige i vår metodisk utforming, i datainnsamling, samt i redegjørelsen for våre valg. På denne måten kan leserne få innsikt i vår

forskningspraksis (Tjora, 2017). Videre har vi vært grundige i utarbeidelsen av intervjuguiden for å stille så enkle og konkrete spørsmål som mulig. Dette for å unngå begreper som kan feiltolkes av informantene. Ved uklarheter underveis i intervjuene forklarte vi hva vi mente til informantene, samt benyttet oppfølgings spørsmål for å få mer konkret informasjon dersom noe ble uklart. Gyldigheten til oppgaven kan svekkes ved at informantene følte at de måtte svare «riktig» på spørsmålene, og at vi dermed ikke har fått deres subjektive mening og erfaring, men heller et bilde av hvordan de ønsker at det skal være. I utvalget av informantene har vi ledere fra ulike linjer og i ulike deler av banken, og vi opplevde stor variasjon i svarene på enkelte spørsmål. Hvorvidt dette kommer av at noen følte de måtte svare «riktig», eller om de faktisk har ulike opplevelser og erfaringer er for oss vanskelig å si, men vi ser på dette som interessant i seg selv. I enkelte situasjoner valgte flere av informantene formuleringer som: «hvis jeg skal være helt ærlig så synes jeg...», «for meg er dette...», «jeg mener...», og «jeg personlig synes...». Vi opplevde at informantene kunne endre toneleie ved å legge ekstra trykk på denne type formulering, og vi tolket dette som at de ønsket å få frem sin personlige og ærlige mening om temaet.

3.6.3 Generalisering

Generalisering, også kalt ekstern gyldighet, handler om hvorvidt våre funn, i sammenligning med andre tilfeller kan ses på som en allmenn akseptert regel eller lovmessighet. I kvantitativ forskning kan man generalisere statistiske funn fra et utvalg til en populasjon (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010). I kvalitativ forskning er hensikten som regel ikke å generalisere fra utvalget (Jacobsen, 2005). I vår studie er vi ikke ute etter å slå fast omfanget eller hyppighet i bruken av styringssystemer i en større sammenheng, men heller å forstå og utdype dette fenomenet i en spesifikk kontekst (Jacobsen, 2005). Vi ønsker å kunne overføre kunnskap basert på resultatene av casestudien til liknende fenomener (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2010).

Scapens (1990) skriver videre at som «small sample studies», eller «studier på små utvalg», gir casestudier ingen mulighet for (statistisk) generalisering, i likhet med Otley og Berry (1994). Ifølge Lukka og Kasanen (1995) er generalisering alltid vanskelig da økonomistyring i seg selv, som praksis alltid er i endring og siden konteksten alltid også endres. I denne studien er ikke målet å generalisere, hverken gjennom å konstruere generelle rammeverk eller å tilby normative løsninger på et problem. Vi genererer ingen generelle forklarende modeller. Studien gir allikevel innblikk i praksiser og erfaringer som kan ha en anvendelse utover dette eksakte

studiet. Denne kunnskapen er kontekstavhengig, men kan allikevel være nyttig for andre tilfeller enn Nordea. Slik vil studien ha overføringsverdi til andre områder, og den bidrar til den teoretiske forståelsen av hvordan styringssystemer kan brukes som verktøy for ledere i strategiimplementering og forståelsen av hvordan ulike styringsmekanismer fungerer i et teoretisk perspektiv.

3.7 Forskningsetikk

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser innebærer ofte å studere hva mennesker tenker, gjør og hvordan de gjør det (Jacobsen, 2005). Når man forsker på mennesker og deres liv enten det gjelder familie, venner, kjøpsatferd, jobbforhold eller velgeratferd må forskeren overveie etiske dilemmaer (Jacobsen, 2005). Det er i hovedsak tre etiske aspekter i forholdet mellom forsker og informant: informert samtykke, krav til privatliv og krav til riktig presentasjon av data (Jacobsen, 2005; Kvale *et al.*, 2015).

Kravet om informert samtykke innebærer at forskningsdeltakerne informeres om prosjektets overordnede formål og om hovedtrekkene i designet, og forstår mulige risikoer og fordeler ved å delta i forskningsprosjektet (Jacobsen, 2005; Kvale *et al.*, 2015;). I starten av forskningsprosjektet utarbeidet vi et kortfattet, men utfyllende dokument med informasjon om oss selv, om oppgavens omfang og hensikt, samt hva det innebærer å stille til intervju og hvordan vi kom til å behandle datamaterialet. Vi ba i tillegg om tillatelse til å bruke lydopptak under intervju, noe vi også spurte om en ekstra gang før vi slo på lydopptaket. Samtykkeerklæringen og informasjonsdokumentet ble sendt på e-post en god stund før intervjuene, og samtykkeerklæringen ble akseptert i forkant av intervjuene. For å være sikre på at deltakerne fikk den informasjonen de har krav på presenterte vi oss selv og oppgaven i starten av intervjuene, og gjentok deres rettigheter om mulighet for å trekke seg når som helst i prosjektperioden, om behandling av data og anonymisering.

Krav til privatliv innebærer at forskerne må stille seg spørsmål om hvor følsom og privat den informasjonen som samles inn er (Jacobsen, 2005). Vår intervjuguide inneholdt spørsmål om bankens styringssystemer og bruken av dem, dermed ingenting om informantenes privatliv som sådan. Etersom dette er informantenes arbeidsplass hvor de tilbringer store deler av dagen, kom vi i noen intervju likevel inn på arbeidsforhold og relasjoner mellom ansatte, hvor noen historier vil kunne oppleves sensitivt for de som ble nevnt. Temaer som er naturlig å prate om

for noen, kan være følsomt og privat for andre (Jacobsen, 2005). Dette er noe vi har tatt i betraktning og ved vurdering av datamaterialet har vi derfor utelatt historier som inneholder sensitive opplysninger om ansatte. I kvalitativ forskning med små utvalg vil det være enklere å kunne identifisere enkeltpersoner ut fra data. Vi har iverksatt anonymiseringstiltak ved å utelate navn, alder, kjønn og stillingstittel, samt hvilken avdeling informantene arbeider i (Jacobsen, 2005).

Krav til riktig presentasjon av data betyr at respondenten har krav på fullstendig gjengivelse. Forskeren skal forsøke å gjengi resultatene i sin helhet og i riktig sammenheng (Jacobsen, 2005). Dette betyr i praksis å forstå resultatene ut i fra dens kontekst, og ikke forfalske data, hvor man er bevisst på at det finnes forskereffekter som vil prege gjengivelsen (Jacobsen, 2005). Det at forskning hviler på tillit er noe vi har respekt for, og vi har gitt utfyllende beskrivelser av hvordan vi har samlet inn og behandlet datamaterialet i metodekapittelet. Da vi har lagt et hermeneutisk ståsted til grunn for studien er målet å få en tykk beskrivelse som inneholder fortolkninger fra våre informanter, men den vil også inneholde de fortolkninger vi som forskere har, da all forståelse bygger på en forforståelse (Thagaard, 2013). For å være så objektiv som mulig, samt å beskrive korrekte fortolkninger fra informantene har vi vært nøye med ikke å dra sitater ut av sin opprinnelige kontekst. På områder der vi selv er usikre på hva informantene mente med det de sa, har vi måttet utelate dette, da det åpenbart ville representere vår egen tolkning av det som ble sagt.

4. Empiri

I forrige kapittel beskrev vi hvordan vi har innhentet og bearbeidet datamaterialet fra intervjuene. I dette kapitlet vil vi presentere våre empiriske funn, generert fra intervjuene og tilleggsdata fra årsrapporten til Nordea fra 2017, samt publiserte og interne PowerPoint-presentasjoner.

Vi vil starte med en presentasjon av viktige elementer i endringsprosessen til Nordea, slik at leser får innsikt i kompleksiteten rundt bankens eksterne og interne forhold. Deretter vil vi presentere empiri knyttet til organisasjonens strategi og verdier, samt grensesystem, og diagnostiske styringssystem. Avslutningsvis vil vi kort oppsummere våre empiriske funn.

4.1 «Our Transformation Journey» – endringsprosessen i Nordea

I 2015 ble Casper von Koskull utnevnt til ny konsernsjef i Nordea. Flere av informantene hevder at dette var begynnelsen på en endringsprosess, denne omtales som *Our Transformation Journey*. Som nevnt innledningsvis er en essensiell del av denne endringsprosessen at alle bankene i Nordea skal være underlagt én felles modell, for dermed å bli *One Nordea*. For å bli et samlet Nordea, ble den juridiske strukturen forenklet i 2017. Dette innebar at alle eiendeler og finansielle forpliktelser ble overført til Nordea Bank AB (publ), mens Nordea Bank Danmark A/S, Nordea Bank Finland Plc og Nordea Bank Norge ASA ble oppløst (Nordea, 2017). Styret besluttet i den anledning å flytte morselskapet fra Stockholm til Helsinki i løpet av 2018, for å bli underlagt Den europeiske sentralbanken (ESB), og dermed EUs bankunion. Flyttingen er et viktig strategisk steg når det gjelder å posisjonere Nordea på linje med sammenliknbare banker i Europa. Ved å bli overvåket av ESB vil Nordea være underlagt det samme regelverket som sine største europeiske konkurrenter, noe som gir større forutsigbarhet ved at de har like spilleregler (Nordea, 2018d).

Andre viktige drivere for endringsprosessen i Nordea er endringer i kundenes behov og preferanser. I denne sammenheng ses digitalisering og teknologi på som de største driverne, da dette skal legge til rette for å møte endringer i behov og preferanser. Investeringer knyttet til sistnevnte drivere skaper et internt kostnadspress, og beskrives derfor som en intern driver for endringsprosessen, og mot å bli *One Nordea*. Dette fører til at de har behov for færre ansatte, og en nedbemanningsprosess står i så måte for tur. Som beskrevet både av informantene og i årsrapporten 2017 står de ansatte i sentrum for endringsprosessen, da

forretningstranformasjonen også krever en kulturell transformasjon. I denne sammenheng er det behov for innovativ atferd og tankegang, samt utvikling av internkompetanse og agile utviklingsmetoder.

Nordea som bank har tre hovedoppgaver: å konvertere sparing til finansiering, håndtere kreditt og andre finansielle risikoer, samt muliggjøre utbetalinger og andre finansielle transaksjoner effektivt og sikkert (Nordea, 2017). For å redusere mest mulig risiko ved gjennomføring av disse tre hovedoppgavene, er banken organisert i tre forsvarslinjer, i henhold til EU's retningslinjer (EUs åttende selskapsdirektiv, 2006). Modellen med De tre forsvarslinjene kan beskrives som nøkkelpriippet for risikostyringen i Nordea (Nordea, 2018c). Kort fortalt, ut i fra Norges interne revisors forening (2015) håndterer første forsvarslinje den operative risiko, og må derfor sørge for at tilfredsstillende internkontroll gjennomføres av de som arbeider i denne linjen. Andre forsvarslinje overvåker, veileder og bidrar til at førstelinjen utfører tilfredsstillende internkontroll, gjennom egne kontrollaktiviteter. Tredje forsvarslinje er avdelingen for internrevisjon og gir styret og toppledelsen en høyere grad av uavhengig og objektiv bekreftelse på internkontrollen i virksomheten. På tross av at modellen for forsvarslinjer i utgangspunktet bare referer til hvilken risiko linjen bærer, referer våre informanter i sine beskrivelser ofte til hvilken linje de tilhører i sammenheng med hvilket forretningsområde de tilhører. Vi har derfor, basert på årsrapporten 2017 og informantenes beskrivelser utformet en figur, jmfør figur 3, som illustrerer hvilke forretningsområder som tilhører de ulike linjene, da vi mener dette vil være mest relevant for vår oppgave.



Figur 3. De tre forsvarslinjene

Alle forretningsområdene i førstelinjen har kundekontakt, med unntak av «Group Functions», som fungerer som en support til førstelinjen. «Personal Banking» og «Wealth Management» retter seg mot privatmarkedet, mens «Commercial and Business Banking» og «Wholesale Banking» opererer i bedriftsmarkedet. Disse forretningsområder har altså all kundekontakt, og står for inntektene i banken. De er således profittsenteret i banken.

Arbeidsområdet til «Group Risk Management and Control» i andrelinjen inkluderer i hovedsak overvåking og rapportering av internkontroll, rammeverk for risikostyring, samt analyse av risiko. «Group Compliance» skal i hovedsak vurdere hvorvidt Nordea operer i tråd med gjeldende reguleringer og retningslinjer, gjennom overvåkningsaktiviteter. I tillegg fungerer de som en rådgivende funksjon til førstelinjen hva gjelder overholdelse av reguleringer og retningslinjer. Når vi i oppgaven referer til begrepet «compliance», knytter det seg til overholdelse av gjeldende reguleringer og retningslinjer, og dersom man overholder disse er man «compliant».

Tredjelinje er en uavhengig enhet som rapporterer direkte til styret. Enhetens arbeidsområde er internrevisjon, og innebærer å gi en uavhengig oversikt over første- og andrelinje. Dette for å forsikre interessentene om at interne kontroller og risikoprosedyrer er i tråd med gjeldende reguleringer og retningslinjer. Arbeidet deres innebærer eksempelvis å ta «stikkprøver» av prosesser knyttet til internkontroll i banken, eller gjøre intern granskning dersom det er nødvendig.

4.2 Et regulatorisk bakteppe

Den norske bank- og finansnæringen blir stadig mer regulert, som et resultat av tidligere finanskriser og andre skandaler slik som terrorfinansiering, hvitvasking og skatteparadis. Leder 1, som har vært i næringen i over 25 år, forteller oss at den nordiske modellen i større grad er basert på tillit og frihet innenfor rammeverket enn andre europeiske banker som har sterk styringsstruktur med detaljstyrt måling. Hun påpeker imidlertid at det i dag er mindre fleksibelt enn tidligere, med sterkere oppfølging og monitorering fra ledelsen, samt en klarere ansvarsfordeling hvor du i større grad blir stilt til ansvar for det du faktisk leverer: «*Det har blitt betydelig større press på at vi skal ha toppledere. At vi må levere på resultater selvfølgelig, men også på compliance, at ting er på plass og at de har et ryddig hus osv*». Videre forteller leder 1 at større fokus på compliance gjelder for hele det internasjonale finansmarkedet og at

mye av dette er en konsekvens av terrorhandlingene i USA i 2001: «Blant annet endra man långivning fra amerikansk side, hvor det ble sterkere fokus på hvordan finansieringen av disse terrorhandlingene skjedde osv.» Følgelig ble det organisatoriske endringer i bankene. Leder 4 forteller videre om hvordan finanskrisen i 2008 har resultert i strengere bankreguleringer: «Det var to bølger med reguleringer etter finanskrisen. Den første var at politikerne satte veldig strenge krav til likviditeten, og kapitalbalansen fordi de så at bankene hadde misbrukt den tilliten». Videre fikk også næringen reguleringer som gjaldt Code of Conduct, særlig i USA og England. En av lederne forteller at i England er det et eget tilsyn for Conduct, og at det forventes at dette vil bli tilfellet også i Norden og i Nordea, ettersom hovedkontoret flyttes og selskapet blir underlagt ESB.

Panama Papers er et godt eksempel fra 2015 som illustrerer brudd på organisasjoners Code of Conduct (Harnes, 2016). Panama Papers er en mengde dokumenter hvor informasjon om et stort antall personer som har brukt selskaper i skatteparadiser for å unngå å betale skatt. Det å ha penger eller selskaper i skatteparadiser er ikke ulovlig i seg selv, men det finnes likevel flere argumenter for at dette er problematisk, blant annet fordi det kan brukes til å skjule lovbrudd (Bjerkan, 2016). Dette fikk Nordea kjenne på da finanstillstyret i Luxembourg ga de og DNB, samt syv andre finansinstitusjoner en bot på over to millioner euro som følge av avsløringene om bruk av skatteparadiser (Strøm, 2017). I lys av dette har Nordea strammet inn retningslinjene, men samtidig understreker konsernsjefen at det ikke finnes bevis for at ansatte «har tatt initiativ» til slik aktivitet (Witnher og Torset, 2016). I denne sammenheng forteller leder 4 at: «Legalt sett så gjorde vi ikke noe feil, men hvis du ser på reaksjonen fra media og egne ansatte, og når man tenker over det selv så ser vi at det her var ikke noe vi skulle gått inn i som bank.» Det er enighet blant lederne om at de ikke har blitt tatt direkte i lovbrudd, men at negative medieoppslag har illustrert handlinger de selv mener burde vært unngått. Flere av lederne reflekterte i denne forbindelse over problemer med å operere i juridiske og moralske gråsoner, og at dette skaper problemstillinger og diskusjoner om ikke bare hva banken kan gjøre for sine kunder, men også om ansvarlighet og hva de burde gjøre.

«Det er der konsernsjefen bruker ordtakene 'Should we do it?' Det er ikke det om vi kan gjøre det. Vi er en fantastisk bank, med enorme kompetanser, og vi er i stand til å tilby kundene egentlig det kundene vil ha. Men det vi i større grad må spørre oss selv om er 'Skal vi gjøre det?'» (Leder 4)

Leder 4 opplevde Panama Papers på nært hold, og forteller at de som gikk gjennom denne «stormen» kjente på hva det vil si å befinne seg et sted hvor samfunnet ikke vil at du skal være. Leder 1 forteller at bøter både i 2013 og 2015, og kritikk fra myndighetene, i tillegg til samtaler med blant annet tilsynet har gjort at de måtte spørre seg: «[...] har vi virkelig, som organisasjon, forstått hva vi må gjøre? Nei, vi har egentlig ikke det. Og da må vi gjøre noen endringer.» På bakgrunn av dette skjer det nå store ting i banken og det er enighet blant lederne om at det er en kulturell endring som vil føre til at banken tar de rette valgene i fremtiden.

«Nordea går over til å bli en verdibasert organisasjon. Grunnen til at det er viktig er at du godt kan ha så mye kontroller, og retningslinjer du bare vil men hvis menneskene som sitter der ikke har det rette verdigrunnlaget så kan de finne på faenskap uansett. Fordi det er til syvende og sist mennesker. En person kan avvike fra retningslinjer og kan komme ganske langt før kontrollen klikker inn, før vi får sjekket det og før man blir tatt.» (Leder 8)

På bakgrunn av ledernes utsagn kan det se ut som at en viktig del av endringsprosessen er å endre kulturen, da de mener det er dette som skal til for at banken tar de rette valgene i fremtiden. Det kan se ut som at Panama Papers er en avgjørende faktor i denne sammenheng, og dermed en viktig årsak til beslutningen om å endre kulturen i banken, samt beslutningen om å ha større fokus på samfunnsansvar.

4.3 Strategi

Da vi spurte våre informanter om hva strategien til selskapet var opplevde vi stor usikkerhet rundt dette spørsmålet. Vi erkjenner at vår formulering av spørsmålet kunne virke overveldende på enkelte av informantene, da strategi kan omfatte mye. For ledere som har vært i arbeidslivet lenge kan strategi ha en annen eller flere betydninger, og vi syntes dette var et interessant i seg selv. I denne sammenheng fortalte leder 6 at det var mange ansatte i banken som syntes Nordea manglet en klar strategi, og at de nylig hadde hatt en samling med 300 toppledere i København, hvor konsernsjefen diskuterte dette. For å forklare deres strategi trakk han frem kundevisjonen som beskriver hvem Nordea skal være, og består av fem punkter: *enkelt å håndtere, hvor som helst og når som helst, relevant og kompetent, personlig og digital relasjon, sikker og pålitelig* (Koskull, 2018).

«[...] han sa vi er til for å levere til kunden, og jeg synes egentlig den kundevisjonen, selv om det ikke er en klassisk strategi så er det egentlig i mitt hode en strategi [...], men mange i Nordea er vant til en tradisjonell strategi og da ser du at dette er en trend og man beveger seg litt vekk fra de tradisjonelle strategiene, og mer over til en annen form for strategi som dette med kundevisjon kan være et bilde på.» (Leder 6)

Selv om vi fikk en del uklare svar var det bred enighet blant lederne om at fokuset ligger på kunden. Leder 5 hevder at det er vanskelig for Nordea å sette en konkret strategi fordi de befinner seg i en VUCA-verden, og at deres visjon derfor er å ha et sterkt kundefokus fordi det er kunden som er viktigst. Leder 4 linker strategien til endringsprosessen og verdiene, og omtaler verdiene som: «[...] ikke sånne softe slogan greier, litt på siden av strategien. Det er på en måte strategien». Videre underbygger hun det leder 6 sier om sterkt kundefokus, men at de nå går over til et verdisett som tar bredere ansvar for samfunnet. Hun understreker at dette er et strategisk skifte som vil få innvirkninger på de områdene de i dag befinner seg i gråsoner: «Nå er vi klar på at vi tar et samfunnsansvar, vi ønsker å gjøre de tingene som ikke bare tilfredsstillter en enkelt kunde, men som tilfredsstillter den rollen samfunnet som helhet forventer av oss.» Leder 8 er klar i sin tale, og sier at dersom vi ser etter en enkelt strategi kom vi ikke til å finne noen.

«Hvis du spør vår styreformann: 'hva er strategien til Nordea?', så sier han vår strategi er å ikke ha en strategi. Vi følger kundene våre, og snur oss raskt der de trenger det. Underveis ha en avkastning som er bedre enn snittet i bransjen. Vår purpose er nettopp det: 'Enabling dreams and everyday aspirations for the greater good'. Vi skal gjøre det som er bra for samfunnet, og hjelpe våre kunder å realisere de prosjektene og drømmene de har».

(Leder 8)

På bakgrunn av usikkerheten blant lederne angående bankens strategi, samt deres uttalelser presentert ovenfor kan det altså se ut som at banken faktisk ikke har utarbeidet noen klar strategi, noe som også avslutningsvis ble bekreftet av leder 8. Videre trekker flertallet av lederne frem kundefokus og samfunnsansvar som to hovedelementer ved spørsmål om strategi, hvor både leder 4, 6 og 8 forklarer at det er dette som er strategien. Årsrapporten til Nordea tyder også på at omorganisering for å bli *One Nordea* er en viktig del av strategien.

4.4 Verdier

Nordea har hatt mange verdier opp igjennom årene, og vi vil i dette delkapittelet gi en kronologisk presentasjon av veien frem til verdiene som gjelder i dag. Vi starter derfor med lederne beskrivelse av utarbeidelsen av det nye verdisetet. Deretter presenterer vi de fire nye verdiene, og hvordan de implementeres og overføres til arbeidspraksis. Avslutningsvis presenterer vi de utfordringer lederne beskriver i forbindelse med implementeringen, og hvorvidt de føler at Nordea blir styrt av verdier i dag.

4.4.1 Utarbeidelsen av verdiene

Leder 1 forteller at de første verdiene hun husker at Nordea hadde var *focus*, *speed* og *performance*. Det ble imidlertid diskutert hvorvidt dette var verdier eller målkrav. Disse verdiene ble dannet i 2001 av daværende konsernsjef som så behovet for å ha høyere hastighet etter fusjonen av de fire bankene i Norden, og etableringen av merkenavnet Nordea. Hovedtanken bak verdiene var kostnadskutt, og en nedbemanningsprosess ble også gjennomført i denne perioden. Videre ble det i 2006/2007 etablert tre nye verdier, formulert som statements: *it's all about people*, *one Nordea team* og *great customer experiences*.

«Ideen allerede da var det den er nå, at det er en altfor kompleks bank til å styre etter policy og regelverk. Du klarer det simpelthen ikke. Du må ha en mer verdibasert ledelse, et eller annet som er en del av DNA'et til folk slik at de vet hvordan de skal samhandle uten å gå inn i en manual på 10 000 sider.»

(Leder 4).

Sitatet fra leder 4 tyder på et ønske om å utarbeide et verdiset som skal danne grunnlaget for kulturen, og videre være en del av kulturen på den måten at de ansatte vet hvordan de skal gjøre jobben sin uten å være avhengig av dokumenter som beskriver alle arbeidsprosedyrer. Leder 4 forteller videre i denne sammenheng at hun jobbet i en gruppe som arbeidet med å modernisere de opprinnelige verdiene på bakgrunn av at de ikke støttet opp om endringene i banken: *«Vi så at for å understøtte en stor transformasjon, og flate ut organisasjonen og få ett Nordea så fungerte ikke de grunnleggende verdiene.»*

I søken etter passende verdier forteller leder 8 at måten daværende konsernsjef gikk frem på var det han kalte for «sensing», hvor ledelsen fikk i oppgave å samle inn informasjon for å ta

pulsen på organisasjonen. Dette innebar å stille spørsmål som: «Hvilken kultur har vi? Hvilke verdier har vi? Hvilken kultur og verdier skulle vi gjerne sett at vi hadde? Hva er spriket og hvorfor er det sånn?» Leder 9, som også var med på denne prosessen, forteller at lederne hadde møter kalt «CEO Forums» og «Coffee Corners», hvor de overnevnte spørsmål ble diskutert, som en del av *sensingen*. På denne måten ble det kartlagt hvilke kulturelle utfordringer banken hadde.

De utfordringer som ble belyst under *sensingen* var en «silo-mentalitet» i Nordea, som gjør at ansatte ikke samarbeider på tvers av «siloene», som vil si på tvers av land, avdelinger, enheter og linjer. En annen utfordring som ble avdekket var ansvarsfraskrivelse, hvor det kom frem at en del ansatte ikke tok ansvar for å få problemer fikset dersom det gikk utover deres egen stillingsbeskrivelse. Leder 9 forteller at en mulig forklaring på dette er et belønningssystem som gir incentiver til den type atferd, hvor ansatte er mer motivert til å arbeide på de områder de blir målt på KPI'er, og hvor det således er mulig å høste fordeler gjennom belønningssystemet. Leder 9 forteller videre at det også ble avdekket at kulturen i deler av organisasjonen var preget av at ansatte var «forsiktige» med hva de gjorde: «Folk sa: "vær forsiktig". Du skal være forsiktig med hva du sier, og hva du gjør.» Hun understreker at dette ikke er ønskelig, da det er en negativ atmosfære å jobbe i.

På bakgrunn av det de fant ut under *sensingen* ble det høsten 2016 utformet en spørreundersøkelse, hvor hensikten var å finne ut hvordan de ansatte selv opplevde Nordea som arbeidsplass, og hvorvidt organisasjonens verdier var i tråd med deres egne. Samtlige ledere praterte om verdiene med et stort engasjement og flere påpeker at det viktigste for dem når de snakker om verdiene er at de kommer fra selskapet. Leder 3 presiserer dette med stolthet: «Gjerne så får man jo et konsulentfirma til å sette noen verdier [...] men denne gangen så ønsket vi å gjøre det litt annerledes, sånn at vi faktisk spurte de ansatte i banken.» Det ble videre etablert en prosjektgruppe som var ansvarlig for spørreundersøkelsen. Leder 5 beskriver resultatet slik:

«Da fant de ut at mange hadde forskjellige verdier mot hva de opplevde at Nordea var. Så det var mange som følte at de ikke kunne være seg selv på jobben. Og at Nordea var veldig styrt av hierarkier, og at vi jobber i siloer. At vi jobber i vår egen verden, og at vi optimerer vårt eget avdelingsresultat men ikke så mye til helheten. Og også en redsel for å gjøre feil.» (Leder 5)

Med rundt 6000-7000 svar på undersøkelsen ble det gjennomført flere workshops på tvers av de nordiske landene. Leder 9 var selv med på to workshops i Stockholm: «[...] vi pratet om values og testet ut hvilke typer values man vil ha. Når er Nordea at it's best, when are we not at our best? Hva tilsvarer det i verdier osv.» Leder 3 forteller at prosjektgruppen deretter utarbeidet en ny hensiktserklæring og nye verdier: «Og det det endte med, fire verdier som er viktig for oss som selskap og som ansatt, som vi på en måte kan ha litt eierskap til. Det gir mening, det er noe de ansatte selv har vært med å bestemme.» Flere av lederne hevder at måten verdiene er utarbeidet på har bidratt til at de føler eierskap til verdiene, og at det dermed blir lettere å overføre dem til arbeidspraksis. Dette vises blant annet av følgende sitat:

«Når de senere skulle presentere hvilke verdier det ble så følte jeg at jeg hadde vært veldig involvert. Wow, ja dette er helt i linje med hva jeg følte når jeg var der, og ga min input.» (Leder 5)

Basert på det lederne forteller kan det tyde på at de på bakgrunn av å ha avdekket flere utfordringer ved arbeidskulturen har gjort bevisste investeringer for å komme frem til verdier som best passer medarbeiderne i banken. Blant lederne legges det stor vekt på at verdiene er utarbeidet av de ansatte selv og ikke et konsulentselskap, og det kan dermed tyde på at dette er en viktig faktor for at de ansatte skal få eierskap til verdiene og dermed adoptere dem til sine egne. Det er åpenbart at banken har lagt ned mye arbeid i utarbeidelsen av nye verdier for å understøtte øvrige endringsprosesser i organisasjonen. Videre fikk vi inntrykk av at utarbeidelsen har blitt gjort svært grundig og med et stort engasjement.

4.4.2 Presentasjon av nye verdier

Resultatet av *sensing*, spørreundersøkelser og workshops ble fire nye verdier: *collaboration*, *passion*, *ownership* og *courage*, som sammen skal understøtte den nye hensiktserklæringen: *Together we lead the way enabling dreams and everyday aspirations for a greater good*. Verdiene og hensiktserklæringen kommer til syne og blir kommunisert gjennom det de kaller *Cultural Carpet*, som er et fysisk teppe alle ansatte i banken har fått tildelt. Vi har oversatt begrepet til «Kulturteppet», se figur 4. Videre er hver verdi definert gjennom fire punkter som beskriver hva de betyr, samt fire punkter om hva de *ikke* er betyr, se figur 5.



Figur 4. Kulturteppet (Intern PowerPoint-presentasjon, Nordea)

Collaboration

What it is

- I provide help when needed
- I am eager to learn and experiment
- I co-create with people inside and outside Nordea
- I treat people equally and fairly

What it isn't

- Endless planning that doesn't lead to anything concrete
- Passing on problems, instead of solving them together
- Needing consensus, where we all have to agree, before making a decision
- Not sharing good ideas with other parts of the bank

Ownership

What it is

- I am honest and transparent
- I deliver on my commitments
- I take personal responsibility
- I am qualified and competent

What it isn't

- Interfering with other people's work, because we think we know best
- Ignoring our own responsibility if the team has underperformed
- Driving our own agenda at the expense of shared goals
- Taking all the credit for the team's success

Passion

What it is

- I create value for customers
- I deeply listen and care
- I am optimistic and focused
- I celebrate progress and successes

What it isn't

- Making products and services first and then thinking about how to sell them
- Being too process oriented
- Focussing more on goals and KPIs than on our customers
- Believing we will always be the biggest bank in the Nordics just because of our name

Courage

What it is

- I trust and empower others
- I speak up
- I always act with integrity
- I regularly ask for feedback

What it isn't

- Doing our own thing because we don't trust others
- Not calling out a problem, because the last time you did, you experienced negative consequences
- Not daring to challenge ourselves
- Keeping below the radar to avoid being noticed

Figur 5. Definisjon av hva verdiene er og ikke er (Intern PowerPoint-presentasjon, Nordea)

Når lederne forteller oss om verdiene bruker de ulike eksempler for å beskrive hva de betyr i praksis for dem, og er relativt samstemte i deres tolkning av verdiene. Vi vil nedenfor gå gjennom hver verdi, slik de er beskrevet i figur 5, samt informantenes egne beskrivelser.

Collaboration, som på norsk betyr «samarbeid», innebærer ut i fra punktene i figur 5 at: enhver skal tilby å hjelpe når det er behov, er ivrig etter å lære og eksperimentere, samarbeider med folk både på innsiden og utsiden av Nordea, samt behandler folk likeverdig og rettferdig. Videre

betyr dette *ikke* planlegging som aldri tar slutt og som ikke leder noen vei, sende problemer videre istedenfor å løse dem sammen, at alle må være enige før en beslutning blir tatt, samt å ikke dele gode ideer med andre deler av banken. Som tidligere nevnt ble det under *sensingen* avdekket at Nordea har vært preget av en *silo-mentalitet*, og i denne sammenheng utpeker flere av lederne *samarbeid* som en spesielt viktig verdi. Leder 3 forklarer at denne verdien utelukkende handler om samarbeid og at det er viktig å ha et godt nettverk innad i banken slik at man kan bruke hverandres kompetanse, uavhengig av land og avdeling: «[...] så bruker jeg de personene jeg vet av til å innhente de opplysningene. Istedenfor at jeg sitter der med min stillingsbeskrivelse som jeg skal gjøre innenfor min lille boks.» Hun understreker at dette er viktig for å kunne være hurtig og effektiv. Leder 1 underbygger dette og forklarer at samarbeid er viktig for å forbedre prosessene i banken og ikke minst for å levere det beste produktet til kundene. Leder 6 forteller at hun fremdeles synes det er mange *siloer*, i form av mange avdelinger og enheter, og at samarbeid blir viktig for å bygge en kultur hvor det blir mer naturlig å jobbe sammen på tvers av disse avdelinger og enheter, men også på tvers av land - når tjenester har likhetstrekk. Hun understreker at dette vil være mer effektivt, høyne kvalitet, samt føre til lavere kostnader.

«Hvorfor skal hver enkelt enhet ha så mange mennesker som jobber med risiko og avdekking for eksempel, hvorfor kan ikke noen flere jobbe med det litt felles. Og dette handler for meg om verdier, det å faktisk bygge en organisasjon hvor det er helt naturlig at: jo det gjør vi, og så kan vi stole på at de som leverer fellestjenester, de leverer det beste de kan til hvert segment.» (Leder 6)

Den neste verdien *passion*, som på norsk betyr «lidenskap», innebærer ut i fra figur 5 å skape verdi for kunden, samt lytte og bry seg. Videre innebærer det å være optimistisk og fokusert, og å feire fremgang og suksess. *Lidenskap* betyr *ikke* å skape produkter og tjenester først, for deretter å finne ut hvordan man skal selge dem. Det betyr *ikke* å være for prosessorientert, fokusere for mye på mål og KPI'er enn på kunden, eller å tro på at Nordea alltid vil være den største banken i Norden bare på grunn av deres navn. I sammenheng med denne verdien forteller leder 4 at det er lett å tenke negativt når det hele tiden kommer nye krav, samt at man ofte blir kritisert i media, og understreker at det derfor er mye fokus rundt det å ha *lidenskap*: «[...] og jeg føler at det er en sterk anerkjennelse av å ha lidenskap. Det er nesten et formalisert krav.» Hun påpeker videre at organisasjonen har behov for ansatte med energi, og at dette er en

forutsetning for å kunne endre seg i takt med omgivelsene: «*Du må trives med de utfordringene og endringene som skjer. Hvis du ønsker stabilitet og å kunne leve beskyttet i din egen lille silo så er ikke Nordea stedet å være.*» Leder 1 legger til at *lidenskap* også handler om hvordan man er ovenfor sine medarbeidere, at man hjelper hverandre: «*Istedenfor å være en passiv medarbeider så er du en aktiv medarbeider.*»

Verdien *ownership*, som på norsk betyr «eierskap» innebærer ut i fra figur 5 å være ærlig og transparent, å holde det man lover, ta personlig ansvar, samt at man er kvalifisert og kompetent. Videre betyr dette *ikke* å blande seg inn i andres arbeid fordi man selv mener man er mer kompetent, ignorere eget ansvar dersom gruppen ikke har levert gode resultater, føre etter egen agenda på bekostning av bankens overordnede mål, samt å ta all æren for gruppens suksess. Leder 1 forklarer at *eierskap* i større grad går på den enkelte: «*[...] å ta ansvar for å drive videre, forstå hva jobben går ut på, hva vi skal levere og hvorfor. Og ikke vente på at ting skjer rundt deg.*» Leder 4 forteller at det er mye fokus på «responsibility vs accountability», at de ønsker at ansatte skal ta mer eierskap, men at de samtidig har sett at det er for lite konsekvenser av å ikke ta ansvar: «*Man har en personlig forpliktelse til å gjøre sitt beste, før man eventuelt spiller ballen videre.*» En av lederne forklarer at dette er en verdi som skal minne den enkelte på at man har et eget ansvar for å holde seg oppdatert, drive prosjekter videre eller hoppe inn i prosjekter utenfor sitt daglige arbeidsområde, dersom de har kompetansen til det.

Den siste verdien er *courage*, som vi velger å oversette til «å ha mot». I figur 5 er dette definert som å ha tillit til, samt bemyndiggjøring av andre, å snakke opp for seg, å alltid handle med integritet, samt at man regelmessig ber om tilbakemelding. *Å ha mot* betyr *ikke* å jobbe alene fordi man ikke har tillit til andre, å ikke gi beskjed om et problem fordi man tidligere har opplevd negative konsekvenser i en lignende situasjon. Det betyr *ikke* at man ikke skal tørre å utfordre seg selv, samt å gjøre seg selv usynlig for ikke å bli lagt merke til. I denne sammenheng forteller leder 1 at denne verdien handler om å tørre og si ifra, tørre å ta risiko, tørre å gjøre det man selv føler er riktig: «*Doing the right thing er jo liksom en sånn mantra.*» Leder 3 legger mye vekt på at Nordea må være en fleksibel organisasjon for å kunne endre seg like raskt som omgivelsene, og at dette innebærer at ansatte må kunne arbeide utenfor sin stillingsbeskrivelse dersom deres kompetanse er nødvendig andre steder. Hun understreker at dette også må skje på ansattes eget initiativ: «*Man trenger jo mot for å tørre og ta på seg eller hoppe inn i sånne roller hele tiden.*» Avslutningsvis forteller leder 6 at hun synes det er viktig at man ser hvordan verdiene henger sammen og at det underbygger den nye hensiktserklæringen: «*Det er jo en fin*

måte å linke dette sammen med at du skal tro på at de som leverer felles tar eierskap, de vil samarbeide, skjønner at de skal levere for the greater good.»

Figur 5 viser altså gjennom sine kulepunkter hva hver verdi innebærer, og det er i tillegg satt en grense for verdiene ved at det fremgår hva de *ikke* betyr. På bakgrunn av dette kan det se ut som verdiene er tydelig definert av de som har utarbeidet dem. Gjennom lederne beskrivelser får vi inntrykk av at lederne har reflektert over hva verdiene betyr for dem, og det at de trekker frem bare noen av kulepunktene kan tyde på at det er disse som er viktigst for dem.

4.4.3 Implementering av verdiene

Implementeringen av de nye verdiene og hensiktserklæringen startet i mai 2017. Alle lederne påpeker at de fortsatt er i implementeringsfasen og at dette er en prosess som vil strekke seg over flere år. Det er iverksatt en rekke tiltak for å implementere det nye verdisetet, samt å overføre det til arbeidspraksis. Vi vil presentere disse nedenfor.

Introduksjonen av de nye verdiene og hensiktserklæringen foregikk i København på et ledermøte. Til stede var over 300 stykk, både bankens ledere og andre stakeholders. Leder 3 forteller at de her fikk utdelt hver sitt *kulturteppe*, hvor verdiene står trykket og med hensiktserklæringen i midten, slik som figur 4 viser. De ble deretter bedt om å ta dette med seg videre til sine ansatte. Leder 3 forteller om ytterligere tiltak som ble gjort i forbindelse med første del av introduksjonen: *«I tillegg har vi stått rundt og delt ut verdiene våre, hatt samtaler. Det var det det startet med, en kickoff».*

Vi leder veien

En viktig del av implementeringsfasen er nye lederprogram. Flere av lederne nevner lederprogrammet *We lead the way*, eller «Vi leder veien» som er obligatorisk for alle lederne i banken. Vi forstår det slik som at dette er et slags formelt kurs som alle lederne må gå igjennom. Det ble under dette programmet introdusert fem nye lederprinsipper. Disse er nedfelt i formelle dokumenter og lyder slik: *vi leder med hjertet, vi legger til rette for andre, vi utfører et helhetlig lederskap, vi skaper bærekraftig inntekt, og til slutt alt er læring.* Leder 3 forklarer hva de ønsker å oppnå med prinsippene: *«Det man ønsker at man skal være mer en service for de ansatte som leder, altså du skal serve de mye mer, hjelpe dem til å vokse.»* Målet er blant annet at lederne skal være i stand til å plassere den ansatte på riktig plass i organisasjonen ut i fra hva

hvilken kompetanse og erfaringer de har. Leder 3 forklarer videre at dersom Nordea skal klare å være fleksible, krever dette at lederne kjenner sine ansatte godt og at de dermed må bli mer personlig i sin lederstil.

«We lead from within, at man skal ta med seg hjertet å være mye mer personlig i lederskapet sitt. Man skal ikke være så formell som kanskje veldig mange bankledere er. Man skal også vise sine svake sider, og forsøke å bli venner istedenfor å være leder-ansatt.» (Leder 3)

Et annet mål ved dette lederprogrammet var at lederne nå skulle være i stand til å videreføre verdisettet til sine ansatte, slik at dette ble implementert i alle deler av banken. Implementeringen fra leder til øvrige ansatte foregikk gjennom noe de kaller *Cultural Carpet Conversations*, som vi har oversatt til «kulturteppesamtaler», og vil bli forklart i neste avsnitt. Lederne fikk på forhånd utdelt kort med instruksjoner på hvordan de skulle gjennomføre *kulturteppesamtaler*. Dette var blant annet for å sikre at ansatte skulle gi tilbakemeldinger på hvordan de opplevde det nye verdisettet.

Kulturteppesamtaler

Kulturteppesamtaler er et av tiltakene som har blitt iverksatt for å introdusere verdiene til de øvrige ansatte. Det er et møte som varer fra halvannen til to timer, og har rom for maksimum 30 deltakere. Alle 30.000 ansatte er pliktig til å delta på minst ett møte, og er selv personlig ansvarlig for å melde seg på. De ansatte ble oppfordret til å melde seg på uavhengig av sin avdeling eller sitt geografiske område. Hensikten er at de ansatte skal bli kjent med det nye verdisettet, samt få en dialog rundt hva det innebærer, men også at ansatte får uttrykke sin mening og gi tilbakemelding. Leder 4 forklarer at målet er at *kulturteppesamtaler* skal brukes som et verktøy også etter implementeringsfasen, og utpeker det som det viktigste tiltaket hittil for å overføre verdisettet. Hun har selv både deltatt og fasilitert, og forteller at det alltid er veldig interessante og gode diskusjoner under *kulturteppesamtaler*: «Jeg tror det er gjennom bevisstgjøring at man klarer å implementere det til sitt eget hode.» I sitatet nedenfor forklarer Leder 3 hvordan en samtale foregår i praksis.

«På Carpet Conversations hadde vi dette store teppe, hvor vi ba de ansatte om å stå på de områdene som de følte seg mest hjemme. F.eks ownership, at man føler at 'jeg tar alltid eierskap i jobben min', men så også hvilke av verdiene er vanskeligst for dere, hva skal man jobbe med. Og da er det jo å utfordre litt, ta dette med til nærmeste leder, og lage en utviklingsplan.»
(Leder 3)



Figur 6. Bilde av et kulturteppe (Intern PowerPoint-presentasjon, Nordea)

Ledernes beskrivelser viser at både lederprogrammet *Vi leder veien* og *kulturteppesamtaler* er bevisste strategier for å implementere det nye verdisettet i hele banken. Gjennom lederprogrammet ble lederne presentert for fem prinsipper som sier noe om hvordan de skal lede sine ansatte. Med tanke på at dette er obligatorisk for alle ledere i banken kan det tyde på et forsøk om å skape en felles lederstil i banken. Samtidig har de gjort et bevisst valg om at det er lederne selv som skal ta ansvar for å implementere verdisettet til øvrige ansatte gjennom *kulturteppesamtaler*, og levere tilbakemeldingene fra disse møtene opp til toppledelsen. Dette sørger for en kontinuerlig dialog rundt verdiene, samt at tilbakemeldinger og informasjon blir delt, ikke bare fra toppen til bunnen, men også fra bunnen til toppen.

Signaturpraksis

For å overføre verdiene til arbeidspraksis ble det etablert noe organisasjonen betegner som *signature practices*, som vi har oversatt til «signaturpraksiser». Leder 5 forteller at *signaturpraksiser* er håndfaste tips til lederne om hvordan man kontinuerlig kan overføre

verdiene til arbeidspraksis. Hensikten er således at disse skal benyttes også etter implementeringsfasen. Det finnes fire ulike signaturpraksiser: *balcony moment*, *pause*, *check in* og *ask for feedback*. Disse har vi valgt å oversette til: «balkong-oversikt», «pause», «innsjekk», og «be om tilbakemelding». Leder 5 sier at en lederstilling i Nordea innebærer svært travle dager, og forklarer hvorfor det derfor kan være nødvendig med et såkalt *balkong-oversikt*: «[...] altså sett på pauseknappen så løfter du deg opp og tar balkong-oversikten». Dette har til hensikt at leder skal få en oversikt over helheten, for å sikre at man ikke er for langt ned i detaljene. På samme måte brukes *pause* til å stoppe opp litt dersom ting går for raskt. Leder 3 utdyper dette med et konkret eksempel: «Hvis man mottar en mail som man blir irritert over så istedenfor at jeg skal svare på en aggressiv måte så tar jeg en pause og tenker: "ok, hvordan var det egentlig jeg handlet i denne situasjonen nå".»

Innsjekk er en signaturpraksis som benyttes innledningsvis på møter, hvor deltakerne sjekker inn på møtet ved å svare på tre spørsmål stilt av møteleder: *Hvordan har du det i dag? Er det noe som hindrer deg i å være mentalt til stede?* Det siste spørsmålet kan tilpasses situasjonen, avhengig av hva som er formålet med møtet. Leder 8 forteller at *innsjekk* er noe organisasjonen har kopiert av pilotyrket: «For å sikre at du er mentalt til stede, og at du ikke er distraherert av noe.» Leder 3 forteller at da de gjorde dette første gangen opplevde de liten respons og korte, standardiserte svar:

«[...] så tenkte vi at vi måtte gjøre det litt annerledes. OK, vi blir litt mer personlig. Så jeg kunne f.eks start med at: nei jeg er litt irritert, ble så forbannet på mannen min i går. Eller at jeg er stressa fordi min far er syk, som gjør meg litt lei meg. Dermed så begynte folk å åpne seg litt, og si f.eks jeg har noen syke barn hjemme, eller ja jeg er tilstede men kommer til å ha telefonen ved min side i tilfelle barnevakten ringer siden barna mine er syke, så jeg har et halvt øye der.» (Leder 3)

Flere av lederne opplever at denne aktiviteten har bidratt til at man kommer nærmere teamet sitt. Leder 3 sier at hun ser resultatet av aktiviteten, og påpeker at det å bli mer personlig har en positiv innvirkning på effektiviteten i organisasjonen: «[...] ikke sant når du sender en mail til en venn så leverer du mye hurtigere enn om du får en litt sånn sur formell HR-melding.» Leder 5 poengterer at aktiviteten er spesielt bra når man har Skype-møter med ansatte i andre land, og at man dermed blir bedre kjent: «Da kan man liksom lande, man blir tilkoblet selv om man ikke

er fysisk sammen, så får man en følelse av om den personen har en bra dag i dag, har den en dårlig, er personen stresset?». Innsjekk er den signaturpraksisen de fleste lederne utdyper, og vi får derfor et inntrykk av at det er denne som blir flittigst brukt av lederne.

Den siste *signaturpraksisen* er *be om tilbakemelding*. Leder 8 forteller at det er formålstjenlig med tilbakemeldinger, fordi hun tror man får en mer åpen kultur hvor man kan si det man føler, ikke være redd for å feile og at man lærer raskt. Lederne har retningslinjer for hvordan man skal gi tilbakemelding til sine underordnede:

«Vi har en prosess på hvordan man gir feedback, og det er at man starter med å si at; det du gjør der er bra, og det hadde blitt enda bedre hvis du gjorde det sånn. Istedenfor å si at det du gjorde var dårlig. En del sanne øvelser for å konkretisere kulturen.» (Leder 8)

Leder 6 synes imidlertid at hun som leder får for lite feedback, og opplever at hun selv må spørre om å få det. Hun påpeker videre at hun har forståelse for at det kan være skummelt å gi tilbakemeldinger til ledere på høyt nivå: *«Det er et eller annet i hierarkiet som gjør at det er vanskelig for folk. Jeg ser jo det selv, det er jo skummelt for meg å gi tilbakemelding til min sjef.»*

Medarbeidersamtale

For å støtte opp om det nye verdisettet har også lederne sett behovet for å endre prosessen for hvordan en medarbeidersamtale foregår. Medarbeidersamtalene i Nordea ble tidligere kalt *Personal Development Dialog*, hvor den ansatte skulle rangere seg selv på en skala fra 1-7 på en rekke punkter utarbeidet med utgangspunkt i den enkeltes stillingsbeskrivelse. Videre skulle også leder rangere den enkelte ansatte i et tilsvarende scoringsskjema, og de to scoringsskjemaene ble sammenlignet under medarbeidersamtalen. Leder 3 forklarer at dette ofte blir en samtale preget av diskusjoner og argumentasjoner rundt hvorfor man ikke får en høyere score hos leder, og at metoden derfor er lite fruktbar: *«Altså, da går jeg jo ut av den samtalen ikke så veldig motivert, og er litt sånn: hva kan jeg gjøre mer, jeg jobber meg jo i hjel!»* De har derfor gått vekk i fra scoringsskjema og medarbeidersamtalen har fått tildelt et nytt navn – *Partnering for Learning and Performance*. Leder 3 forteller videre at de ønsker at samtalen skal være en god dialog, og at samtalen nå baseres på fire spørsmål: *Hvordan bidrar jeg? Hvordan utvikler jeg meg? Hvordan trives jeg? Hvordan kan du som min leder hjelpe meg*

til å være på mitt beste? Leder 4 forklarer at leder i forkant av medarbeidersamtalen skal innhente tilbakemeldinger fra forskjellige personer i banken, både på samme nivå, over og under, men også fra andre stakeholders. Dette er fordi leder skal ha et mer helhetlig bilde av den enkelte ansatte, og hvordan han eller hun etterlever verdiene. De har i denne sammenheng tatt i bruk et evalueringsverktøy kalt «360», som legger til rette for at ansatte og andre stakeholders kan sende inn anonyme tilbakemeldinger om forhold i banken, og som dermed kan bidra til at lederne får et 360-graders syn. Leder 4 forteller at årsaken til at dette verktøyet har blitt tatt i bruk, er at de oppdaget en ukultur i investeringsbanken ved sammenslåing av *Debt Capital Markets* og *Corporate Finance*:

«Fordi det var en ganske råttent kultur i den delen av organisasjonen. Der hvor folk slikka oppover og spytta nedover. Det er ekstremt vanskelig for en leder å avdekke en slik atferd.» (Leder 4)

Videre forteller hun at 360 er koblet opp til bonusen, og at man dermed ikke kan oppnå en god bonus dersom det blir avdekket at man har opptrådt på en uakseptabel måte for å få gode resultater på individuelle prestasjonsmål, og understreker at hun har stor tro på at dette vil fungere.

Basert på det lederne forteller kan vi altså se at det har blitt utarbeidet flere konkrete verktøy for hvordan de skal få en mer verdibasert organisasjon. I tillegg har en del «gammel praksis» blitt endret for at det i større grad skal støtte opp om det nye verdisettet for å skape ønsket kultur. Videre tyder det på at verktøyene ikke bare blir brukt til implementering, men at det også skal videreføres til å bli arbeidspraksis.

4.4.4 utfordringer ved å implementere verdiene

Lederne beskriver utfordringene ved implementeringen av det nye verdisettet svært ulikt, avhengig av hvilken linje de tilhører. Ledere på tredjelinje er samstemte i sin besvarelse om at de foreløpig *ikke* opplever noen utfordringer, og begrunner dette med at implementeringen fremdeles er i en startfase. Leder 1 på tredjelinje tror det er for tidlig å se utfordringer og understreker at implementeringen er langt fra ferdig. Hun påpeker imidlertid viktigheten av å kontinuerlig bruke de nye verktøyene og aktivitetene, fordi hun tror det er lett at det blir glemt bort dersom man ikke bruker det aktivt. Leder 3, som også er leder på tredjelinje, mener i likhet

med leder 1 at de ikke har sett noen store utfordringer enda. Hun tenker likevel at verdiene er noe alle kanskje kan kjenne seg igjen i, og at dette kan være en utfordring i seg selv.

«[...] nå er jeg veldig åpen og ærlig med dere, det jeg kan kjenne på meg i forhold til verdiene er at de fire verdiene er jo noe som kanskje alle kan føle passe, ikke sant. [...] det er hva jeg synes.» (Leder 3)

Sitatet til leder 3 kan tyde på at hun synes at verdiene er for generelle og at alle ansatte dermed vil kunne si at de kjenner seg igjen i verdiene, uten at det nødvendigvis betyr at de er en driver for endringene, noe som er ønskelig at alle er.

Ledere på første- og andrelinje, derimot, peker ut en rekke utfordringer. Leder 8 sitter på førstelinje og beskriver prosessen som kjempevanskelig: *«[...] det er jo noen som synes at dette er noe forbanna vås, og tull. At det bare er noe sånn fluffy, soft tullball.»* Hun presenterer tre kategorier som de plasserer både ansatte og ledere i, for å belyse hvem som er delaktige i endringsprosessen og ikke. Den første kategorien er *turist*. Det er personer som utgir seg for å være delaktig i transformasjonen, men egentlig bare flyter med, og som dermed ikke er en aktiv deltaker. Hun beskriver det som utfordrende å oppdage disse. Hvis man derimot blir definert som en *medspiller*, er man aktiv, man kommer med bidrag og driver endringen: *«Yes, jeg tror på det her og dette er mitt bidrag og jeg driver det. Jeg sitter ikke og venter på at jeg skal få det servert.»* Videre har man de personene som ser på seg selv som *fanger*, altså at de er fanget i transformasjonen. De individene som blir plassert i denne kategorien skylder på andre rundt seg og er sinte på bankens handlinger fordi konsekvensen er at organisasjonen må endre seg. Hun påpeker at *fanger* er enkle å oppdage, og at de mest sannsynlig vil slutte på eget initiativ, men at det er turister som er vanskeligst fordi det tar tid før de selv innser at de ikke er med på endringen: *«Det må man innse selv på et tidspunkt. Ikke alle skal jobbe i Nordea, vi er ikke stedet for alle. Og det er helt greit.»*

Noen av lederne på hhv første- og andrelinje påpeker at en del styringssystemer foreløpig ikke henger sammen med det nye verdisettet, og ser på dette som en utfordring. Leder 7 som er leder på førstelinje forteller at enkelte KPI'er ikke understøtter verdiene, og at hvis hun for eksempel etterlever verdien *samarbeid* ved å sende videre store kunder til en annen enhet fordi det er den beste løsningen for kunden, så vil inntektene hennes falle: *«[...] så det vil jo kunne bety at jeg ikke greier å levere på de parameterne jeg blir målt på, fordi vi ikke har kommet dit til at vi kan*

måle det.» Hun understreker at det vil ta tid å finne en løsning på dette, men at de beveger seg i riktig retning. Leder 7 påpeker videre at det i deler av organisasjonen er lite rom til å etterleve noen av verdiene fordi banknæringen er såpass regelstyrt: *«Når du er så regelstyrt som man er i bank, samtidig så skal du oppfordres til å vise litt mer mot, tanken er jo at man skal det innenfor det rammeverket man har. Det tror jeg faktisk noen kan streve litt med.»* I forhold til denne problematikken forteller leder 9 at ledelsen i Nordea har etablert en prosjektgruppe bestående av nyutdannede som arbeider med løsninger for hvordan man kan måle etterlevelse av verdier.

Leder 6 forteller at når man jobber i bank er man vant til harde KPI'er og at det positive med dem er at de gir konkrete svar. Hun synes det er enklere å gi tilbakemelding til sine ansatte om hvilke KPI'er de må jobbe med, og at kvalitative målinger er en utfordring fordi det krever at hun som leder blir mer personlig. Hun legger til at hun i denne sammenheng av og til gruer seg til medarbeidersamtaler med ansatte.

«Det krever at leder må gå i litt mer ubehagelige samtaler med folk, for du må peke mye mer på hvordan folk gjør ting, og det handler mye mer om personlighet, handler litt mer om sånne indre ting da, og det er jo vanskelig.»

(Leder 6)

Leder 4 på andrelinje synes det er problematisk at man har forsøkt å definere verdiene ved å bruke stikkordsform under hver verdi: *«Problemet med verdiene er at for hver enkelt verdi, fordi man har den her 'bulletpoint-syke', gått inn og forklart tolkninger av hver enkelt.»* Hun synes verdiene mister kraften fordi man innsnevrer definisjonen av hver enkelt verdi til et smalere univers, og at de dermed har en fasit. Leder 6 ønsker derimot retningslinjer fordi hun har erfart at det er problematisk å styre etter noe som tolkes ulikt av de ansatte: *«Det er vanskelig, vi tolker ulikt hva en verdi skal bety i det praktiske livet.»* Hun synes at selv om verdiene er definert med noen setninger, er det ikke alltid man vil klare å kjenne seg igjen i dem fordi man arbeider med så ulike problemstillinger i ulike deler av organisasjonen. Hun eksemplifiserer dette med at hun selv foretrekker å delegere ansvar for å bemyndiggjøre ansatte, og at dette bidrar til utvikling. Hun sier at andre da vil kunne si at hun ikke tar *eierskap*, og bare videresender problemstillinger. Videre synes leder 6 at det hele foreløpig henger litt dårlig sammen, fordi de harde KPI'ene og det nye verdisetet ikke treffer hverandre: *«Hvis ikke kommer organisasjonen til å kjenne at her blir vi fulgt opp beinhardt på en del harde tall og så*

blir det her borte veldig sånn soft, vi må join forces.» Hun er bekymret for at den kulturelle endringen ikke er i tråd med hvordan de skal klare å levere gode finansielle resultater.

Informantene er samstemte når det gjelder at en kulturell endring tar tid, og er en krevende prosess for både enkeltindivider og organisasjonen som helhet. På bakgrunn av det lederne forteller kan vi se et tydelig skille mellom hvordan de opplever utfordringene med å implementere et nytt verdisett i organisasjonen. Det er åpenbart at ledere på første- og andrelinjen møter på langt flere utfordringer enn ledere som sitter på tredjelinjen, og vi mener at dette må kunne ses i sammenheng med at første- og andrelinjen jobber mot kunder, mens tredjelinjen jobber med internrevisjon. Videre kan det tyde på at første- og andrelinjeledere i større grad møter på ansatte som motsetter seg endringene. Uttalelser fra leder 4 og 8 tyder på at ansatte som ikke er med på endringsprosessen vil forlate organisasjonen. I tillegg finner vi det interessant at to av lederne har svært ulike meninger når det gjelder defineringen av verdiene gjennom kulepunkter, hvor leder 4 omtaler dette som å ha «bulletpoint-syke» og at dette er ødeleggende for verdienes slagkraft, mens leder 6 synes dette er en fordel, basert på tidligere erfaringer. Videre beskriver noen av lederne enkelte styringsverktøy som ikke har blitt endret, slik som prestasjonsmålingene, og at enkelte ikke støtter opp om det nye verdisetet.

4.4.5 I hvilken grad styres Nordea gjennom verdier i dag?

Flere av ledere synes det er vanskelig å svare på i hvilken grad Nordea styres gjennom verdier i dag. Leder 8 synes fremdeles det blir tatt beslutninger fra toppledelsen som ikke er i tråd med verdiene, og at det er en detaljstyring som pågår. Hun sier at de har kommet en lang vei allerede, men understreker at det er et stykke igjen. Leder 1 mener de blir styrt av både verdier, reguleringer og tradisjonelle styringssystemer. Hun legger også til at de tradisjonelt har blitt styrt mest av resultat og at dette fremdeles er det viktigste målet fordi de må tjene penger for å overleve. Hun påpeker at det nye verdisetet er en fin måte å skape holdninger og atferd på, og at det er større fokus på verdier og compliance enn tidligere. Leder 7 sier at dersom hun skal svare impulsivt vil hun si at de styres i stor grad av verdier, men at de har med seg mye ballast i forhold til det «gamle», og at fordi næringen er så regelstyrt har de fremdeles et stykke å gå. Leder 5 underbygger dette og sier at det sikkert finnes både situasjoner og steder med mye av det «gamle», men synes også at verdiene begynner å gjennomsyre det de gjør mer og mer.

Implementeringen av verdier gjennom lederprogrammet *Vi leder veien, kulturteppesamtaler* og *signaturpraksiser* viser at det har blitt utarbeidet konkrete prosesser for hvordan de skal få en

mer verdibasert organisasjon. Basert på det lederne forteller har i tillegg en del «gammel praksis», slik som medarbeidersamtalen, blitt endret for å i større grad støtte opp om ønsket arbeidskultur. Videre får vi inntrykk av at noen nye prosesser allerede har blitt til arbeidspraksis, slik som signaturpraksisen *innsjekk*, da flertallet av lederne forteller om hvordan den brukes til å sjekke inn på møter.

4.5 Grensesystemer

Vi vil i dette kapittelet presentere de reguleringer og retningslinjer våre informanter trekker frem, og hvordan de kommuniseres og følges opp i organisasjonen. Avslutningsvis presenterer vi i hvilken grad informantene opplever at Nordea styres av reguleringer og retningslinjer.

4.5.1 Lover og reguleringer

I andre enden av skalaen til verdier og visjoner, vil vi i banknæringen finne rigide reguleringer og retningslinjer. Under regulatorisk bakteppe så vi at det er mange årsaker til dette. Leder 1 forteller oss om nye reguleringer fra lovgiverne om blant annet hvitvasking, markedsmissbruk, personvern og risikostyring, som gjør at banken må investere i IT-systemer og kompetanse. De må i tillegg endre organisasjonsstrukturen i banken, da det har kommet nye krav om organisering i finansnæringen, som De tre forsvarslinjene er et eksempel på.

«Det regulatoriske rammeverket har blitt vesentlig styrket, både på finans i forhold til kriminalitet – antiterror finansiering, hvitvasking osv. Også på kundesiden, med fokus på hva som er det beste for kundene.» (Leder 1)

Leder 1 poengterer at dette spesielt har gjort det å drive bank mye mer komplekst enn det var tidligere. Leder 3 og 4 forteller at de i forhold til risikostyring på kundesiden har kredittrammer og kreditthåndbok med konkrete retningslinjer på hvordan man skal gjøre jobben og hvilken informasjon du skal innhente. De understreker at denne biten detaljstyres. Leder 2 forteller at i alt de gjør, har de et øye på reguleringer og at det i dag er regler og retningslinjer på hvordan styringssystemer skal utformes i finanssektoren, slik som for eksempel bonusordninger. Vi blir videre fortalt at dersom man skal drive bank må man ha noe som heter *License to Operate*, som innebærer å oppfylle en rekke krav og reguleringer. Nordea bruker sin compliance-avdeling i samarbeide med blant annet nasjonale tilsyn for å tolke reguleringene og oversette de til interne retningslinjer i organisasjonen.

4.5.2 Interne retningslinjer

Ved spørsmål om hvilke interne retningslinjer de har i Nordea trekker informantene frem flere av retningslinjene de forholder seg til i arbeidshverdagen. Leder 8 mener at de har enormt mange interne retningslinjer og nevner flere: *Code of Conduct*, *Business Ethics*, *Expense guidelines*, *Public Officials* og *Personal Account dealing rules*. Flere av lederne nevner umiddelbart *Code of Conduct* ved spørsmål om å redusere risiko. Denne er utformet av Nordea, og er et dokument med interne retningslinjer, hvor mange av disse er utarbeidet på bakgrunn av eksterne reguleringer og retningslinjer. En ny versjon av *Code of Conduct* kom i 2017, og inneholder 20 prinsipper som de ansatte må etterleve. Leder 5 som jobber med å utforme *people strategy*, som skisserer selskapets tilnærming og forhold til sine ansatte, bruker de prinsipper i *Code of Conduct* som sier noe om mangfold og inkludering: [...] *og at vi skal behandle alle likt. Det skal være like mye verdt når man tar opp en ting, alle skal bli hørt*. Leder 3 forteller om de prinsipper i *Code of Conduct* som handler om hvordan de ansatte skal forholde seg ovenfor kunden: «*Altså, hva er det du skal ta imot og hva er det du ikke skal ta imot, altså hva som påvirker din beslutning.*» Eksempelvis kan dette bety at en kunderådgiver ikke kan ta imot gaver fra en kunde. Regelen er til for å unngå situasjoner hvor kunderådgivere føler seg presset til å operere i moralske og illegale gråsoner hvor man føler at man må «gi tilbake» til kunden. Leder 8, som er leder på førstelinje, trekker frem *Code of Conduct* og *Business Ethics*, samt retningslinjer på hvor mye penger de kan bruke på kunden: «*Vi må registrere hvor mye vi bruker, alt vi bruker på Public Officials. [...] Alt det er regulert i detalj*». Flere av lederne nevner også *License to Work*, som er en test alle ansatte i Nordea må bestå med jevne mellomrom for å i det hele tatt kunne jobbe der. De ansatte blir da testet på de etiske retningslinjene. Vi får generelt lite innsikt i innholdet i de interne retningslinjene, noe som kan tyde på at dokumentene er konfidensielle.

4.5.3 Kommunikasjon av retningslinjer

Når vi spør hvordan retningslinjer blir kommunisert ut i organisasjonene svarer flere av lederne at mye foregår gjennom e-læringsmoduler med tester de ansatte må bestå. Dette benyttes spesielt når det kommer nye regler eller retningslinjer. Leder 7 forteller at ingen slipper unna modulene, og man kan heller ikke gå rett på testen. Hun forteller videre at andre måter å kommunisere retningslinjer på er gjennom Skype-møter, og dersom det er omfattende temaer blir også møtene tatt opp slik de som ikke kunne være tilstede kan høre på dette i etterkant.

Leder 8 forteller at det også er mye internlæring hvor de lærer hverandre. Leder 1 påpeker at e-læringsmoduler er mest for «awareness training», og at dette i noen tilfeller ikke er nok. Det vil i slike tilfeller bli gjennomført direktesendt Skype-undervisning eller klasseromsundervisning. Dersom det er krav om sertifisering må de ansatte delta på kurs. Hun forteller videre at dersom nye lover innføres og dette krever endringer i banken blir det som regel etablert en prosjektgruppe i den forbindelse, som da i utgangspunktet også er ansvarlig for at det skal implementeres og kommuniseres.

4.5.4 Oppfølging av retningslinjer

Lederne forklarer at hver ansatt har en profil som ligger i IT-systemet hvor leder kan se om den enkelte ansatte gjennomfører de moduler og tester som ble nevnt i forrige avsnitt. Leder 7 forteller at lederne får varsel dersom dette ikke er gjort innen forfall, og at det er opp til hver enkelt leder hvordan de følger dette opp. Det er i tillegg andre som har tilgang til å følge med på dette: *«Så har man jo en del andre som sitter og følger med, mer sentralt, men det er først og fremst en lederjobb å følge med.»* Leder 8 forklarer at førstelinje har et eget support som påser at de gjør det de skal, samt å hjelpe med læring og kurs. Videre kontrolleres oppfølging og compliance av De tre forsvarslinjene, og leder 8 legger til at dette er ganske ekstremt: *«Det er ganske ekstremt. Folk flest forstår ikke hvor regulert og hvor ekstremt nøye det er i bank og finans.»*

4.5.5 I hvilken grad styres Nordea gjennom retningslinjer?

Samtlige informanter gir uttrykk for at retningslinjer styrer i veldig stor grad. Leder 8 understreker at dette er nødvendig, og at bank overtar mange politioppgaver i den sammenheng at de sjekker at folk ikke gjør kriminelle ting: *«Det styrer oss enormt, men jeg sier ikke at det er feil. Bank er hjertet i det økonomiske samfunnet. Alt går gjennom bank og finans, alle transaksjoner, all kapital flyter gjennom banker.»* Hun forteller videre at dette påvirker prioritering av fokusområder, og at man blir mer opptatt av formalia enn hva som nødvendigvis er «good business», men understreker at dette må på plass selv om det kan virke overdrevent: *«Så det påvirker prioriteringsrekkefølgen og fortrenger kanskje fornuft noen ganger.»* Leder 4 mener det er en spenning mellom styring gjennom rigide retningslinjer og verdisett, og poengterer at kompleksiteten i regelverk og retningslinjer er så stor at det er vanskelig å styre bare gjennom dette:

«Da vil man jo bruke hele livet på å lese interne regler. Hva er alternativet?»

Jo, det er mer å ha et verdisett som sikrer at du gjør rett som utgangspunkt.»

(Leder 4)

Leder 3 påpeker at lovverk og rammeverk er noe de må forholde seg til, men at det er innenfor disse rammene de kan være fleksible. Leder 5 sier at de ansatte blir mer og mer styrt av retningslinjene. Dette underbygger leder 7, som synes at de strenge reguleringene noen ganger begrenser kundeservicen. Hun eksemplifiserer dette med å si at selv om en kundefrådgiver kan ha et godt og langt forhold til kunden, kan de likevel ikke tilby et lån på mer enn fem ganger inntekten til kunden. Det er ikke rom for en subjektiv vurdering selv om kunden åpenbart kan tåle et lån på syv ganger inntekten. Leder 7 forteller også at all finansiering i forbindelse med kulldrift og atomvåpen er trukket tilbake, selv om dette i utgangspunktet er lovlige markeder. Leder 9 bygger videre på dette og forteller at Nordea ikke tilbyr finansiering til shippingsselskaper som ikke kan dokumentere hva de gjør med skipene sine etter endt levetid, da det har vært tilfeller hvor gamle skip blir forlatt på havet. Videre hevder leder 9 at de som sier at reguleringene hindrer dem i å etterleve verdiene, være mer innovative eller etterleve Code of Conduct, bare har dårlige unnskyldninger. Hun sier at organisasjonen noen ganger etablerer litt for kompliserte interne regler som folk ikke forstår helt, og at de derfor tar en slutning om at det er mye de ikke kan gjøre. Hun mener at de nye reglene faktisk oppmuntrer til innovasjon i finansielle tjenester.

Gjennom ledernes beskrivelser får vi inntrykk av at det er mange reguleringer og retningslinjer og forholde seg til i arbeidshverdagen i Nordea, uansett hvilket område man arbeider i. Det er kun én leder som sier at reguleringene ikke hindrer dem i å være innovative, eller å etterleve verdier og Code of Conduct. Øvrige ledere indikerer derimot at dette er styrende i stor grad, både hva gjelder mulighetsområdet for kundeservice, prioriteringsrekkefølge og at bankens egne systemer og strukturer må utarbeides i tråd med disse. Videre får vi inntrykk av at det er mye fokus på compliance, ved at alle ansatte jevnlig må bestå tester, og videre at det gjennomføres både Skype-undervisning og klasseromsundervisning dersom nødvendig. Gjennom sitatet til leder 4 ser det ut som at det å ha et etablert verdisett i organisasjonen kan bidra til at ansatte gjør det som er riktig, uten å måtte gå gjennom alle regler og retningslinjer, sett i sammenheng med at regelverket er svært komplekst.

4.6 Diagnostiske styringssystemer

I kapittel 2 definerte vi hva økonomistyring er, og det tradisjonelle perspektivet på styring. I denne delen av empirien presenterer vi hvilke tradisjonelle styringsverktøy våre informanter oppgir at Nordea har. Svarene fra informantene avhenger av om de er leder i profittsenteret eller kostnadscenteret.

4.6.1 Budsjettstyring

Flere av lederne nevner resultatplanlegging og budsjetter som styringsverktøy, men ut i fra deres beskrivelser brukes disse noe ulikt. Dette avhenger av om enhetene er profittsentre på førstelinje, eller kostnadsentre på andre- og tredjelinje. Leder 6 på andrelinje forklarer at de i stor grad blir styrt etter budsjetter, men at dette er nødvendig for å ha kontroll på hva pengene blir brukt til: *«Dette er nok en styring som begynner å bli stram i Nordea. [...] så ikke bare redusere kosten, men kontroll på at vi bruker pengene på de rette tingene.»* Budsjettene utarbeides årlig, siste kvartal, med en rullerende treårsplan som estimeres på bakgrunn av tidligere budsjett. Ved utarbeidelse av budsjett går de også tilbake i tid for å se på eventuelle avvik og hvorfor det ble slik. Hver leder må i denne sammenheng forsvare avvik i sine respektive budsjett. Budsjettene følges opp månedvis hvor de også estimerer hvordan utgangen av året vil se ut. Videre understreker hun at resultatplanlegging og budsjettstyring er viktige styringsverktøy, da det å levere på finansielle resultat er helt avgjørende.

«Vi bør jo til enhver tid være klar over de finansielle resultatene våre. For den eneste måten et kommersielt selskap som Nordea kan overleve på er jo faktisk ved å levere resultater.» (Leder 6)

Leder 8 på førstelinje mener at budsjettet ikke er bra å styre etter, men at det sier noe om et ambisjonsnivå og hvilke ressurser man har tilgjengelig: *«For inntektene er jo et mål, en ambisjon, men det er ikke sikkert du oppnår målet. Derfor blir budsjett hovedsakelig et spørsmål om hvilke ressurser du har tilgjengelig.»* Hun understreker at budsjettering på kapitalbruk er viktig, da det henvender seg til hvor mye de kan låne ut.

4.6.2 Prestasjon og belønning

Gjennomgående for alle avdelinger er bruken av KPI'er. Eksempler på KPI'er som blir brukt i førstelinje er antall kundemøter, inntekter, kostnader og lønnsomhet, samt kundetilfredshet og

compliance. Leder 7 og 8 trekker frem Risk Adjusted Return on Capital at Risk (RAROCAR), som er et mål på lønnsomhet i hele profittsenteret. Leder 7 forteller videre at hun opplever betegnelsen KPI som noe slitsomt, og styrer unna å bruke det begrepet som leder på sin avdeling. Det er også et mål om å maksimere EVA, samt en ambisjon om å være nummer én hos kunden. Videre er det knyttet bonus opp til KPI'ene i deler av profittsenteret, noe Leder 4 påpeker at gir uønsket atferd da det gir incentiver til å fokusere på salg som nødvendigvis ikke er det beste for kunden. I tillegg mener hun at dette forsterker *silo-mentaliteten* ved at man fokuserer på målet til enheten, istedenfor målet til helheten. I denne sammenheng poengterer hun at det er et unisont krav fra organisasjonen å gå vekk fra KPI'ene i fremtiden.

«Vi har hatt ekstremt mye KPI, spesielt i retail virksomheten vår. Folk har blitt målt veldig tett på salg og inntekt. Nå blir det i veldig stor grad en forenkling, forskjellig fra forretningsområde til forretningsområde. Mitt inntrykk etter hva jeg har hørt er at vi nesten fjerner alle KPI'ene.»
(Leder 4)

Andrelinje er et kostnadssenter og blir derfor målt på servicen til selskapets stakeholders, da de ikke har direkte kundekontakt. Én av lederne fra andrelinje kan systematisk dele inn KPI'ene i fire kategorier: finansielle, service til stakeholders, strategi og risiko. Innenfor kategorien risiko måles compliance, som lederne bruker til å gjøre en avviksanalyse. Dette brukes til å lukke det informantene kaller for *gaps*, eller gap på norsk. Vi får ingen dypere innsikt i de resterende kategoriene.

«Nordea har vel vært i en situasjon hvor vi ikke leverte på finansiell kriminalitet så en ting er å lukke det gapet, og komme i en bærekraftig situasjon.» (Leder 6)

På tredjelinje, som også er et kostnadssenter, forteller leder 5 at de har KPI'er som går på antall timer på prosjekt, hvor mye man leverer av planen, hvor mye av det som forklarer kvaliteten, og «training hours». Hun føler ikke at hun blir styrt av KPI'ene i sin arbeidshverdag, og at hvis man leverer på en KPI så betyr ikke det nødvendigvis at man har levert kvalitet. Hun understreker at dersom det bare fokuseres på det som måles vil det oppstå suboptimering.

Ansatte i andre- og tredjelinje har ingen form for bonusordning. Den viktigste grunnen til det er at deres arbeidsoppgaver skal gjøres grundig, og det ville være feil å gi incentiver til å jobbe raskt forklarer flere av informantene. I dag er det mer fokus på utførelsen av arbeidsoppgaver fremfor resultatet av målingen, som underbygges av sitatet til leder 6: *«Nå beveger jo dette bonussystemet seg mot å handle enda mer om hvordan du gjør ting og ikke bare hva du gjør.»* På ledernivå er det derimot et etablert belønningssystem med svært attraktive betingelser knyttet til ledernes *silos*, som leder 4 forteller: *«Det er jo veldig attraktive ordninger, og det er jeg selv helt klar på at det å ha sånne ordninger knyttet til boksen du sitter i gjør at du blir formelt knyttet til lag i organisasjonen.»* Leder 7 forteller at alle lederne i Nordea blir målt på compliance, og dersom dette målet ikke er tilfredsstillt er en konsekvens at man ikke får full uttelling på bonusen. Videre forteller leder 2, som jobber med utvikling av belønningssystemet, at i fremtiden ønsker Nordea å belønne etterlevelse av selskapets verdier.

Det at lederne arbeider på ulike områder i banken, hvor enkelte er i profittsenter, mens andre er i kostnadssentere, ser ut til å påvirke hva de vektlegger i sine beskrivelser angående diagnostiske styringssystemer. I profittsenteret er budsjettering på kapitalbruk viktig, samt at det viser hvilke ressurser de har tilgjengelig. Dette arbeidsområdet ser ut til å i større grad styres av KPI'er. Ledere i kostnadssenteret beskriver at de i stor grad styres av budsjetter, og at denne styringen går mot å bli enda strammere enn tidligere. Felles for alle avdelinger er derimot bruken av KPI'er. De er dog utformet ulikt, avhengig av arbeidsområder og hva som er målet for disse. Bonusordninger knyttet til prestasjonsmålingen er kun for ledere, men også for øvrige ansatte i enkelte deler av profittsenteret. Gjennom enkelte av ledernes beskrivelser får vi inntrykk av at bruken av KPI'er er noe de ønsker å gå vekk i fra i fremtiden, da det gir uønsket atferd i organisasjonen. Dette gjelder særlig på de arbeidsområder som driver med salg.

4.7 Oppsummering og funn

Vi har i dette kapitlet presentert våre empiriske funn, og vil i neste kapittel diskutere og analysere disse opp mot det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for oppgaven. Vårt inntrykk er at Nordea har lagt ned mye arbeid i implementeringen av et nytt verdisett, og det kan tyde på at det å i større grad styre gjennom verdier er en viktig del av endringsprosessen. I tillegg ser det ut til at beslutningen om å involvere ansatte i utarbeidelsen av nye verdier har hatt stor betydning for implementeringen. På tross av at lederne forteller om det nye verdisetet og implementeringen med stort engasjement og pågangsmot, kan det se ut som prosessen også

byr på mange utfordringer, spesielt for ledere på første- og andrelinje. Videre ser vi også viktigheten av andre styringssystem, og at den strategiske endringen ikke kan styres av et verdsett alene, da finansielle resultater og overholdelse av både eksterne og interne retningslinjer står høyt på agendaen. Det kan forøvrig se ut til at etablerte styringssystem, slik som prestasjonsmåling, samt organisasjonsstrukturer som har eksistert i Nordea over lang tid ikke støtter opp om det nye verdsettet på enkelte områder, og at dette skaper en spenning mellom nye og gamle styringssystem. Dette bildet danner grunnlaget for vår videre analyse.

5. Analyse og diskusjon

Vi vil i dette kapitlet analysere og diskutere våre empiriske funn opp mot det teoretiske rammeverket Levers of Control, av Simons (1995a) som ble presentert i kapittel 2. Analysen er, på samme måte som teorikapitlet, delt inn etter de fire styringssystemene som rammeverket tar for seg. Vi starter derfor med å analysere og diskutere hvordan lederne i Nordea bruker trossystemet til å drive den strategiske endringen, i lys av teori. Deretter vil vi på samme måte ta for oss henholdsvis grensesystemet, diagnostiske styringssystem og interaktive styringssystem. Underveis analyserer og diskuterer vi dynamikken i styringsmekanismene, og dermed hvordan de ulike styringssystemene henger sammen.

5.1 Trossystemet

Erfaringene våre informanter beskriver viser at trossystemet vektlegges i arbeidet med å drive endringsprosessen, hvor implementering av et nytt verdsett får mye oppmerksomhet. Verdier kan oppleves som konkrete oppfatninger relativt til kultur (Colbjørnsen, 2004; Kirkhaug, 2013) og kan brukes av ledere for å oppmuntre til strategisk endring (Simon, 1995a). I en strategisk endringsprosess er bruk av verdier og overbevisninger innad i organisasjoner ikke uvanlig (Dent, 1990). Slik leder 4 indikerer opplever ledelsen at Nordea er en altfor kompleks bank til å kunne styres etter et regelverk alene. Det er derfor ønskelig med et verdsett som er en del av «DNA´et» til de ansatte i organisasjonen slik at den enkelte vet hvordan en skal samhandle uten å måtte gå inn i en manual. Den innsikten vi har i styringssystemet tilsier at manualen som leder 4 her refererer til kan være organisasjonens Code of Conduct, som er en manual med 20 etiske retningslinjer for forretningsatferd og tilhører grensesystemet. Leder 8 indikerer at man i Nordea anerkjenner at avvik fra formelle retningslinjer i like stor grad er normen, som unntaket. En slik refleksjon kan tyde på at man har større tro på verdier og normer som styrende for individers atferd. Dette kan ses som bakgrunnen for at man i arbeidet med å gjennomføre endringsprosessen har valgt å legge større vekt på styring gjennom verdier og trossystemet slik Simons (1994, 1995a), beskriver det. Videre illustrerer dette spenningen mellom trossystemet og grensesystemet, hvor målet er å skape en balanse mellom grenser og verdier (Simons, 1995a).

Beslutningen om å involvere ledere og ansatte i utformingen av trossystemet har virket motiverende, illustrert med sitat fra leder 5: «[...] følte jeg at jeg hadde vært veldig involvert. Wow, ja dette er helt i linje med hva jeg følte når jeg var der, og ga min input». Involvering av

ledere og ansatte i utarbeidelsen av trossystemet kan anses som en demokratisk prosess som var viktig i Nordea og blir sett på av ledelsen som et sterkt virkemiddel for en vellykket implementering. Det ble vedtatt på toppledernivå å legge ned et stort arbeid og bevisste investeringer for å drive prosessen. Vår analyse viser at den dialogbaserte prosessen har ført til at ansatte og ledere føler et sterkt eierskap til verdiene og dermed trossystemet.

Det at lederne har ulike oppfatninger av hva som er organisasjonens strategi kan tyde på at de har ulike bilder av hva som utgjør kjernen i Nordeas strategiarbeid. Dette inntrykket forsterkes av Leder 8, som hevder at det ikke finnes en enkelt strategi i Nordea og at deres strategi er å ikke ha en strategi: «*Hvis du spør vår styreformann: "hva er strategien til Nordea?", så sier han vår strategi er å ikke ha en strategi*». De fleste av lederne er derimot samstemte i deres beskrivelser om at fokuset ligger på kundetilfredshet og samfunnsansvar. Dette tyder på at en sterk samfunns- og kundeorientering ligger til grunn for strategiarbeidet.

En konsekvens av den strategiske endringen i banken er blant annet en nedbemanningsprosess, dette gis det også direkte uttrykk for i selskapets årsrapport. Freeman (1999) har utviklet et rammeverk for hva som utgjør fundamentet i organisatoriske nedbemanningsprosesser, og argumenterer for at i organisasjoner hvor omorganisering driver nedbemanning vil det være oppmerksomhet knyttet til avansert planlegging, endring av strategi og implementering, det motsatte vil være tilfelle dersom nedbemanning driver omorganisering. En essensiell del av strategien i Nordea er å få én operativ modell for hele Norden, med en felles infrastruktur for IT-systemer. I fremtiden erkjenner Nordea at enkelte arbeidsoppgaver vil bli overlatt til teknologien, som fører til en effektivisering av organisasjonen samt reduksjon i arbeidsstokken. Parallelt erkjenner flere av lederne at arbeidsstokken naturlig vil minske som en følge av at enkelte vil ønske å jobbe i andre organisasjoner. I denne prosessen er det tydelig at lederne i Nordea bruker planmessige aktiviteter tilhørende trossystemet for å aktivt rette oppmerksomheten mot den positive siden ved endringsprosessen. Simons (1995a) presiserer at et formelt trossystem vil i slike prosesser bidra til at ansatte opprettholder en klar og konsistent oppfattelse av selskapets verdier og deres plass i organisasjonen. Samtidig indikerer enkelte av lederne at organisasjonen er villig til å gi slipp på ansatte som ikke etterlever verdiene, selv om de står for store inntekter til banken. Dette indikerer også at man vektlegger verdiene tungt i vårt case.

Sett under ett tyder dette på at lederne ser på strategi som et overordnet perspektiv og et bredt tanke- og handlingsmønster, i tråd med Simons (1995a) beskrivelse av trossystemet som perspektiv på strategiens rolle i virksomheten. Informantenes beskrivelse av strategiarbeidet og omorganiseringen indikerer at man ser på trossystemet som et virkemiddel for realiseringen av intenderte strategier. Samtidig legger man vekt på at strategi ikke skal være fastlåst og at fremvoksende strategier – drevet av markedet og kundene – fasiliteters av et perspektiv hvor verdier er sentrale i strategiarbeidet.

5.1.1 Styring gjennom visjon og verdier i Nordea

Visjonen til Nordea er formulert som følger: *Together, we lead the way, enabling dreams and everyday aspirations for a greater good* (Nordea, 2018c). Denne kan anses som en del av trossystemet ut i fra Simons (1995a, 1995b) kriterier, da den er formalisert i styringsdokumenter, og blir på denne måten et informasjonsbasert virkemiddel for ledelsen. Simons (1995a) mener at de topplederne som bruker visjonen som et levende dokument og viser vei for akseptable handlinger har oppdaget en kraftfull kontrollmekanisme. På bakgrunn av våre funn vil det være grunnlag for å trekke en slutning om at ledernes bruk av *kulturteppet*, lederprinsippene og *signaturpraksisene* er metoder for å bruke visjonen som et levende dokument.

Overføringen av visjonen og verdiene til *kulturteppet*, kan anses å være en symbolbasert kontroll i tråd med Malmi og Brown (2008). Dette benyttes som en arena hvor man arrangerer dialog med ansatte i det som kalles *kulturteppesamtaler*. *Kulturteppet* er således et verktøy som lederne bruker til å endre atferd i organisasjonen ved å oppmuntre til å opptre i tråd med verdiene. På samme måte er de nye lederprinsippene og *signaturpraksisene* med på å endre kulturen i Nordea, og derfor er utvikling av ledere et egnet virkemiddel som gjennom trossystemet kan samle organisasjonen. Slik bruk av verdier beskrives også i litteraturen blant annet av Ladegård og Vabo (2011). Ved å anvende *innsjekk* har leder 3 opplevd at man anser hverandre som venner og ikke bare relasjonen mellom leder og ansatt, noe som har bidratt til at man i større grad etterlever verdien *samarbeid*. Leder 5 ser også verdien av dette, da samarbeidet i hennes team har hatt en positiv utvikling etter *innsjekk* ble implementert. Litteraturen viser at ledere ofte bruker autoritet og skjønnsmessige vurderinger til å initiere og koordinere atferd (Ladegård og Vabo, 2011). I Nordea vektlegges det tydelig å oppfordre lederne til å være mindre autoritære og mer personlige, for å understøtte den kulturelle endringen. Dette gjør man fordi man tror at en mer vennskapelig tone bidrar til at man i større

grad ønsker å hjelpe hverandre samt ha raskere responstid på mail, som tilfører effektivitet i organisasjonen. Samtidig fremgår det at dette ikke er uten utfordring da leder 6 indikerer at hun gruer seg til medarbeidersamtaler hvor samtalen ikke lenger går ut på å gi tilbakemeldinger på KPI'er, men mer subjektive vurderinger av den ansatte som person. Dette viser at bruken av verdier som styringsmekanisme er målrettet, men samtidig kompleks og slett ikke uten utfordringer.

5.1.2 Utfordringer

Trossystemet tilhører den positive og lyse siden i Levers of Control, og har til hensikt å bli brukt av ledere til å motivere sine underordnede i søket etter nye muligheter (Simons, 1995a). Trossystemet bør være oppmuntrende, og ikke legge føringer for hva som *ikke* er ønsket atferd da det tilhører grensesystemet. I Nordea er verdiene definert med kulepunkter som sier hva de er og ikke er, noe som tyder på at trossystemet i noen grad flyter sammen med grensesystemet, og ledernes beskrivelser indikerer at dette byr på utfordringer. Leder 4 omtaler dette som *bulletpoint-syke*, og påpeker at verdiene mister sin kraft når de har en fasit. Sitatet til leder 4 indikerer at trossystemet blir mindre motiverende ved å legge føringer for hva som ikke er ønsket atferd, i tråd med Simons (1995a). Leder 6 har derimot andre refleksjoner rundt dette, og uttrykker at hun setter pris på verdienes kulepunkter, da hun har erfart at ulike tolkninger gjør verdiene til en utfordrende styringsmekanisme.

Basert på ledernes beskrivelser og sitatet til leder 3 får vi et inntrykk av at verdiene kan være for generelle og at dette byr på utfordringer. Simons (1995a) diskuterer at nettopp fordi trossystemet appellerer til mange ulike grupper i organisasjonen kan det bli latterliggjort for manglende substans. Sitatet til leder 8 kan tyde på at hun har opplevd at trossystemet har blitt latterliggjort: «*Fordi det er jo noen som syntes at dette er noe forbanna vâs, og tull. At dette bare er noe sånn fluffy, soft tullball*». I denne sammenheng kan det være utfordrende for lederne å bruke trossystemet til å drive den strategiske endringen, og lederne har på bakgrunn av dette etablert begrepene: medspiller, turist og fange. Ut fra hennes definisjoner antar vi at det er turister og fanger som er omtalt i sitatet. Leder 8 mener at det er en utfordring å ta tak i turister, da de ofte ikke erkjenner at deres handlinger er passive relativt til hva som er ønsket atferd i endringsprosessen. Hun mener at fanger føler seg tvunget inn i endringsprosessen, og vil derfor forlate organisasjonen på eget initiativ. Ved å etablere nye begreper kan lederne symbolisere og kommunisere i hvilken retning de opplever at individet er på vei i den strategiske endringen (Freeman, 1999). Slik vi forstår det hadde ikke lederne et slikt begrepsapparat før *Our*

Transformation Journey. Ved å ha begreper som symboliserer atferd er det grunn til å tro at det er enklere for lederne i Nordea å belyse og gjøre seg forstått dersom uønsket atferd oppstår. På denne måten er begrepene en kulturell kontrollmekanisme (Malmi og Brown, 2008)

Flere av informantene referer til utfordringer knyttet til det de kaller en *silo-mentalitet*. En utfordring ifølge Simons (1995a) oppstår dersom trossystemet er inkonsekvent med det som tidligere var aksepterte handlinger og tradisjon i organisasjonen. Informantene indikerer at *silo-mentalitet* var en etablert mentalitet i organisasjonen før endringsprosessen startet. *Silo-mentaliteten* kan knyttes til organisasjonsstrukturen. *Siloer* beskrives ofte i litteraturen som klaner med tilhørende subkulturer innenfor organisasjonen (Ouchi, 1979; Malmi og Brown, 2008). Beskrivelsene informantene gir av hva som er en *silo* indikerer at organisasjonsstrukturen i Nordea tidligere har vært det som Mintzberg (1983) kaller en diversifisert organisasjonskonfigurasjon. I dag har ledelsen oppløst Nordea Bank Danmark A/S, Nordea Bank Finland Plc og Nordea Bank Norge ASA for å samle organisasjonen under Nordea Bank AB (publ) og dermed bli *One Nordea*. Samtidig indikerer flere av lederne at Nordea ønsker å ha en forretningsatferd og tankegang sammenlignet med digitale og innovative selskaper, hvor man utvikler internkompetanse og agile utviklingsmetoder. Dette tyder på at ledelsen forsøker å oppnå en innovativ organisasjonskonfigurasjon, i tråd med Mintzberg (1983). En *silo-mentalitet* er derfor ikke lenger akseptert, og er noe de forsøker å gå bort fra ved å bruke trossystemet. *Silo-mentalitet* forstår vi derfor som en form for organisatorisk blokkering hvor arbeidsbeskrivelser, som tilhører grensesystemet, og fordeling av ressurser til bestemte enheter hindrer individer i å søke etter kreative løsninger på tvers av *siloene*. I slike situasjoner bør ledere ifølge (Simons, 1995a) overkomme blokkeringen ved å finne balansen mellom tros- og grensesystemet. I Nordea er *samarbeid* en konkret verdi for å redusere *silo-mentaliteten* i organisasjonen.

Samarbeid i nyere organisasjonsformer skiller seg fra tradisjonelle da de har behov for koordinering og samspill horisontalt, snarere enn en hierarkisk tilnærming med kommandering og kontroll (Simons, 1995a; Malmi og Brown, 2008). En kommandering-og-kontroll mentalitet kategoriserer Simons (1995a) som en gammel filosofi innenfor økonomistyring. En filosofi som mister sin relevans i dagens omgivelser, da ledere bør inkludere bemyndiggjøring av ansatte, men samtidig opprettholde kontroll slik at man kan ansvarliggjøre handlinger. Sitatet til leder 4 tyder på at hun syntes det er for lite konsekvenser ved ikke å ta ansvar, og etterlyser derfor en

strammere kontroll, som er i tråd med Simons (1995b) som sier at man må inkludere både bemyndiggjøring og kontroll.

På tross av at det er gjort tiltak for å motvirke *silo-mentalitet*, gjennom verdier og ny organisasjonsstruktur kan det likevel argumenteres for at kulturen i Nordea er preget av et sterkt hierarki, som kan stå i kontrast til målet om å flate ut organisasjonen og oppnå en mer åpen kultur. Dette i sammenheng med uttalelser fra Leder 6 indikerer at det er en utfordring å bruke signaturpraksisen *be om tilbakemelding*, og forklarer at hierarkiet kan være en årsak til hvorfor det oppleves som utfordrende å gi tilbakemeldinger til ledere på høyere nivå. Dette tyder på at organisasjonen har utfordringer knyttet til å bryte med gamle, etablerte handlingsmønstre og tradisjoner.

Vi ser at det i Nordea er lagt ned et stort arbeid og utformet klare retningslinjer for hvordan man skal styre etter verdier samt få til et samarbeid på tvers av siloene, flate ut organisasjonen og bli *One Nordea*. Det bevisste fokuset på kommunikasjon av visjonen og verdiene, kroppsliggjøringen av dette i form av et fysisk teppe som brukes for å legge til rette for dialog og refleksjon om verdiene og omsetningen av dette til atferd viser at visjonen og verdiene har en sentral rolle i organisasjonens styringssystem. Dette er således en viktig del av implementeringen av intendert strategi i Nordea. Gjennom disse mekanismene utgjør visjonen og verdiene et sett av eksplisitte organisatoriske definisjoner som ledelsen bevisst bruker i styringen av de ansattes atferd, i tråd med Simons (1995a) beskrivelse av trossystemet som en del av den bredere virksomhetsstyringen. Som vi ser er dette forøvrig ikke uten utfordringer. Det er interessant at prosessen kan beskrives kronologisk og det er grunn til å tro at dette er planmessige aktiviteter. Planlegging av fremtidige strategiske aktiviteter kan være en mekanisme for å styre de ansatte i ønsket retning, forutsatt at de føler seg forpliktet til å gjennomføre planen (Malmi og Brown, 2008).

5.2 Grensesystemet

Grensesystemet tilhører den negative og mørke siden i Levers of Control, og setter en grense for risiko som skal unngås. Grensesystemet skiller seg fra trossystemet ved at styringssystemet ikke har positive idealer, men kjennetegnes av negative definisjoner (Simons, 1994). Trossystemet er en kontrollmekanisme som kan håndtere både prestasjon og compliance, mens grensesystemet består av en rekke kontroller av ulik karakter som blir brukt for å håndtere

compliance (Tessier og Otley, 2012). I bank- og finansbransjen regulerer myndighetene hvilken atferd som forventes av aktørene i bransjen ved å knytte sanksjoner opp til avvikende atferd, altså non-compliance. Dette anses som en sterk kontrollmekanisme blant flere av lederne i Nordea. Ifølge Sarre, Doig og Fiedler (2001) kan ikke selskaper stole på regelverk og lovgivning alene da disse ikke er tilstrekkelige for å hindre at enkelte ansatte oppfører seg på måter som setter organisasjonen i fare for tap av inntjening eller mislighold. Leder 6 underbygger denne påstanden ved å hevde at mennesker kan avvike fra retningslinjer uten at kontrollmekanismer eller ledere i Nordea fanger det opp. En hendelse som er et eksempel på avvikende atferd som lederne trekker frem er Panama Papers saken, hvor lederne reflekterer rundt opplevelsen av å operere i juridiske og moralske gråsoner. Det er etter slike kriser at organisasjoner ofte får et økt fokus på etterlevelse av etiske retningslinjer (Simons, 1995a; Vabo og Ladegård, 2010), og i Nordea sitt tilfelle fikk de en ny Code of Conduct kort tid etter krisen. Når man opplever en krise føler alle i organisasjonen smerten, og behovet for endringer er tydelig (Geus, 1991). Dette sammenfaller også med ledernes beskrivelser, og det er grunn til å tro at blesten selskapet har fått i media har drevet revideringen av Code of Conduct og skapt et økt internt fokus på de etiske retningslinjene i organisasjonen.

Simons (1995b) hevder at ledere bør fortelle hva individene *ikke* skal gjøre, da det åpner opp for innovasjon innenfor de definerte grensene. Lederne i Nordea har en felles oppfatning av at etterlevelse av regelverk er det som prioriteres først og styrer organisasjonen i veldig stor grad. Imidlertid er det ulik oppfattelse av hvor fleksibelt mulighetsrommet er avhengig av hvilken linje lederne tilhører. Beskrivelser fra ledere på førstelinje tyder på at grensesystemet er synligere for de som arbeider i den delen av organisasjonen da systemet setter tydelige begrensninger i den daglige virksomheten. Eksempelvis er kundeservicen de kan tilby blitt mindre fleksibel, mer formalisert og standardisert som en følge av strammere reguleringer. Ledere på førstelinje argumenterer for at mulighetsrommet reduseres når reguleringer øker, i motsetning til eksempelvis leder 9 som indikerer at dette er urimelig å påstå. Bruken av retningslinjer og prosedyrer er en byråkratisk tilnærming til å spesifisere prosessen og atferden i en organisasjon (Malmi og Brown, 2008). Simons (1995a) bemerker at grensesystemet kan oppfattes som begrensende eller befriende blant individer i organisasjoner. Trossystemet kan dermed brukes av ledere til å finne balansen mellom begrensninger og befrielse, noe som er en kompleks utfordring i organisasjoner da ledere står ovenfor ulike valg knyttet til hvordan de bruker de ulike mekanismene (Mundy, 2010). De fleste av lederne beskriver grensesystemet som begrensende i stor grad, men på bakgrunn av uttalelser fra leder 9 kan det se ut som at

enkelte opplever det befriende, i tråd med Simons (1995a). Dette illustrer spenningen mellom trossystemet og grensesystemet, som Simons (1995a) beskriver.

Avsnittene over viser at grensesystemet, gjennom reguleringer spiller en viktig rolle i etableringen av handlingsrommet banken og den ansatte opplever at de har, samtidig som det tydeliggjør at atferd utenfor grensene vil ha konsekvenser for selskapet. Grensesystemet avgrensner mulighetsområdet og sørger for at den realiserte strategien faller innenfor selskapets strategiske posisjonering i markedet. Dette understreker også at selv om Nordea i arbeidet med endringsprosessen har vektlagt verdiarbeidet, og trossystemet slik Simons (1995a) beskriver dette, legger de allikevel også vekt på at grensesystemet og grensesettende mekanismer er en viktig del av styringssystemet.

5.2.1 Ethiske og strategiske grenser

Ifølge Tessier og Otley (2012) er det ikke tydelig hvilke kontroller som utgjør grensesystemet, men at det ofte i litteraturen skilles mellom sosial kontroll og teknisk kontroll, mens blant annet Simons (1995a) mener det er begge. Ifølge Nixon og Burns (2005) er verdier og normer sosial kontroll, mens teknisk kontroll ifølge Mundy (2010) er prosedyrer og regler. Simons (1994, 1995a) skiller mellom to former for grenser: etiske retningslinjer for forretningsatferd og strategiske grenser. Det mest grunnleggende grensesystemet er førstnevnte som er påvirket av samfunnets lover, selskapets trossystem og atferdsregler som tilhører bransjen eller profesjonen (Gatewood og Carroll, 1991). Denne delen av grensesystemet fokuserer på interessekonflikter, svindel og compliance (Tessier og Otley, 2012). I Nordea samles retningslinjene i selskapets Code of Conduct, som er et dokument vi ikke har fått innsyn i. Dermed kan vi ikke konstanter om ordlyden er negativ. Likevel kan vi antyde ut fra sitatet til leder 5 at ordlyden er positiv, og leder 3 indikerer at Code of Conduct inneholder både positive og negative definisjoner på samme måte som verdiene. Da verdiene setter grenser for hva individene *ikke* skal gjøre flyter en del av trossystemet over i grensesystemet. Som vist i figur 5 på side 45 er hver av verdiene eksplisittgjort også ved negative definisjoner. I artikkelen til Mundy (2010) illustreres eksempler på at verdier kan bli brukt som grenser, og hun hevder at bruk av verdier er den eneste løsningen mot kortsiktig endring i atferd. Eksempelet ovenfor glir over i strategiske grenser, da definisjonene gir retning for hvordan man skal søke etter nye muligheter.

Grenser som støtter selskapets strategi kaller Simons (1995a, 1995b) for strategiske grenser. Tessier og Otley (2012) deler strategiske grenser inn i en begrensende rolle, som verdiene i

Nordea er et eksempel på, og en aktiveringsrolle hvor strategien implisitt indikerer hvilken retning organisasjonen skal. Ifølge flere av lederne repeterer konsernsjefen i Nordea et mantra ved flere anledninger: «Should we do it?». Videre beskriver de at dette er et spørsmål lederne skal stille seg, og dersom man da konkluderer med at den organisatoriske aktiviteten ikke bidrar til å oppfylle visjonen, verdiene eller kundevisjonen, - så er det en aktivitet som bør avsluttes. Dermed anser vi konsernsjefens mantra som en strategisk grense. Leder 7 og 9 indikerer at strategien til Nordea begrenser hvilke produkter de kan tilby, samt hvilke kunder de kan tilby finansiering, noe som begrenser mulighetsrommet. I Nordea er målet å ha et avkastningskrav høyere enn gjennomsnittet i bransjen, og leder 9 erkjenner at disse strategiske grensene kan føre til tapte inntekter på kortsikt, men at det på langsikt vil være lønnsomt

De mange reguleringene i bransjen, etiske retningslinjer for forretningsatferd og strategiske grenser utgjør grensesystemet i Nordea. Organisasjonen vektlegger etterlevelse av regelverk høyt, og lederne anser det som deres første prioritering av organisatoriske aktiviteter. På denne måten støtter handlingene opp under den delen av selskapets intenderte strategi som omhandler det å være compliant og dermed det å ta samfunnsansvar.

5.2.2 Ledernes bruk av grensesystemet

I lys av Simons (1995a, 1995b) skal både trossystemet og grensesystemet være formelle prosesser og rutiner som er basert på informasjon. Lederne i Nordea har vektlagt å kommunisere innholdet i grensesystemet i større grad nå enn hva som har blitt gjort tidligere. Tidligere ble nye retningslinjer publisert på intranett, men i dag er det etablerte kurs og e-læringsmoduler, som lederne i Nordea overvåker. Dersom det er omfattende retningslinjer blir det arrangert klasseromsundervisning på Nordea-huset, som også kan følges online slik at alle i organisasjonen har tilgang på den samme informasjonen. Dette er formelle prosesser og rutiner i organisasjonen som er iverksatt for å redusere risiko, og som må gjennomføres for å ha «License to Work». Ifølge Simons (1995a) er dette et viktig strategisk område for banker, da de er avhengig av et godt omdømme.

Leder 4 reflekterer rundt problematikken i investeringsbanken hvor det var en råttne kultur: «Der folk slikka seg oppover og spytta nedover». I den delen av banken ble det avdekket atferd som strider mot de etiske retningslinjene, og konsekvensen ble en reduksjon i bonusen. Det er ledernes oppgave å avdekke denne typen atferd i tillegg skal De tre forsvarslinjene i banken sørge for ytterligere kontroll av ledernes og organisasjonens atferd. De tre forsvarslinjene er en

form for administrativ kontroll, hvor man gjennom organisasjonsstrukturen og designet kontrollerer og overvåker de ansatte (Malmi og Brown, 2008). Simons (1995a) stiller spørsmål til hvordan ledere skal belønne underordnede for ikke å bryte reglene, og hevder at det naturlige i et grensesystem er å sanksjonere da belønning vil gi høye kostnader for selskapet uten å ha effekt på prestasjon. Denne diskusjonen har vi plassert under det diagnostiske styringssystemet, da det er knyttet til prestasjonsmålinger.

5.3 Diagnostiske styringssystem

I Nordea er det flere kontrollmekanismer som faller inn under det diagnostiske styringssystemet. Lederne bruker i hovedsak budsjettet som kontrollmekanisme i kostnadssenteret, mens profittsenteret styres i større grad av lønnsomhetsmål. Dette understrekes av Otley (1978) som hevder at i et profittsenter måles prestasjon ut fra lønnsomhet, mens budsjettet reflekterer balansen mellom inntekter og kostnader, og sier lite om prestasjonsnivå. Ifølge Merchant og Van der Stede (2007) utgjør budsjett og lønnsomhetsmål til sammen kontrollsystemet, som ifølge Simons (1995a) brukes til å oppdage avvik. I Nordea brukes budsjetter, resultatplaner og tradisjonell avviksanalyse på en måte som kan indikere at bruken av det diagnostiske systemet i stor grad er sammenfallende med et tradisjonelt perspektiv på økonomistyring slik det beskrives i litteraturen (Otley, 1978; Simons, 2000; Anthony og Young, 2003). Bruk av rullerende planer og prognoser av resultat, samt RAROCAR og EVA viser likevel at de har supplert med nyere styringssystem, altså styringssystem som har vokst frem i kjølvannet av «Relevance lost-debatten» (Bjørnenak, 2010). På bakgrunn av dette kan vi si at det diagnostiske styringssystemet benyttes til å koordinere og overvåke implementering av intendert strategi, og er således sammenfallende med et perspektiv på strategi som en plan, i tråd med Simons (1995a).

Leder 9 indikerer en strammere budsjettstyring i Nordea nå enn tidligere. Dette kan ses i sammenheng med at en av driverne for endringsprosessen er et internt kostnadspress på grunn av store investeringer knyttet til teknologi, og dermed et større behov for kostnadskontroll. For å kontinuerlig måle og overvåke måloppnåelse benyttes både finansielle og ikke-finansielle KPI'er. Fitzgerald (2007) hevder at bruk av både finansielle og ikke-finansielle KPI'er en måte å ivareta sine interesser, og det kan således se ut til at deler av det diagnostiske styringssystemet er utarbeidet med utgangspunkt i et interessentperspektiv. KPI'ene i Nordea er utformet avhengig av enhetenes arbeidsområder og overordnede mål, og er dermed ulike.

Hvordan KPI'ene er utformet og benyttes kan ha stor betydning for hvordan de oppfattes av ansatte (Otley, 1999). Det er bred enighet i litteraturen om at KPI'ene må utarbeides på bakgrunn av strategien, og dermed overordnede mål og kritiske suksessfaktorer (Otley, 1999; Simons 1995a). I tråd med Simons (1995a) definisjon av kritiske suksessfaktorer kan det ut i fra empirien se ut som Nordea har utarbeidet KPI'ene i stor grad på bakgrunn av disse, i de ulike avdelingene. Kritiske suksessfaktorer i et profittsenter knyttes til finansielle resultater, kundeservice og compliance, noe de også måles på. Otley (1999) peker også ut motivasjon og incentiver som et av fokusområdene ved utarbeidelse av prestasjonsmåling, da dette vil representere konsekvensen av å oppnå eller å ikke oppnå satte mål. Ved å koble bonusordninger opp til målene, kan prestasjonsmåling bli et kraftfullt verktøy ved at det gir sterke incentiver (Fitzgerald, 2007). Det at bonus er knyttet opp til KPI'ene i profittsenteret vil altså kunne gi incentiver til å generere mest mulig salgsinntekt ved å benytte metoder som går på bekostning av hva som er best for kunden. Denne antagelsen forsterkes også av uttalelser fra leder 4. I tråd med Fitzgeralds (2007) har Nordea inkludert ikke-finansielle KPI'er, på blant annet kundetilfredshet, som vil kunne dempe slik uønsket atferd. Videre blir banken som helhet sanksjonert av myndigheter dersom de ikke er compliant. Det diagnostiske styringssystemet brukes av lederne til å overvåke etterlevelse av reguleringer gjennom KPI'er som i profittsenteret er koblet opp til bonusordningen. Simons (1995a) hevder at non-compliance i organisasjoner bør bli sanksjonert, og ikke belønnet. Derimot argumenterer Tessier og Otley (2012) i sin artikkel at ansatte både kan bli sanksjonert og belønnet for å oppnå compliance. I vårt case resulterer non-compliance til en reduksjon i bonusen, og dermed identifiserer vi kun bruk av sanksjoner. En mulig forklaring kan være at KPI'er fører til suboptimering ifølge leder 5. Dette indikerer altså at bruken av ikke-finansielle prestasjonsmålinger knyttet til kundetilfredshet og compliance bidrar til å sette en ramme rundt hvordan de ansatte kan operere, og kan således bidra til å skape en balanse mellom finansielle resultatmål, compliance og kundetilfredshet, slik at man unngår uønsket atferd. Dette illustrerer at det diagnostiske styringssystemet brukes av lederne til å overvåke deler av grensesystemet.

Det er også andre faktorer som vil være avgjørende for at det man ønsker å måle, faktisk blir målt, som for eksempel *sensitivitet*, *støy* og *målforskyvning* (Bouwens og Speklé, 2007). Da vi ikke har nok informasjon om parameterne i Nordeas prestasjonsmålinger kan vi ikke gå inn i en dyp diskusjon på dette området. Likevel, kan enkelte av ledernes eksempler tyde på at deler av prestasjonsmålingssystemet er *ufullstendig* (Bouwens og Speklé, 2007), sett i sammenheng med det nye verdisettet. Et funn under trossystemet er at Nordea har satt inn store ressurser til

å drive den strategiske endringen ved å bruke trossystemet og det nye verdisettet i større grad som en formell styringsmekanisme. Ledernes beskrivelser indikerer i denne sammenheng at etterlevelse av verdier også kan ses på som en kritisk suksessfaktor. Det eksisterer derimot ingen KPI'er som fanger opp etterlevelse av verdier, noe flere av lederne ser på som problematisk. Dette problemet melder seg spesielt i profittsenteret hvor det måles hardt på salgssinntekt og lønnsomhet, samtidig som det ikke eksisterer målinger som fanger opp at ansatte kan ha gjort det beste for kunden og dermed i tråd med verdiene, og strategien forøvrig. Basert på ledernes forklaringer ville en måling på etterlevelse av verdier kunne forklarer nedgangen i salgssinntekt dersom det faktisk er tilfellet. Vi finner ikke den samme problematikken rundt KPI'ene i kostnadssenteret, noe som kan ses i sammenheng med at de i større grad har ikke-finansielle KPI'er, samt at det ikke finnes noen bonusordninger i Nordea for ansatte i disse enhetene. Lederne forklarer dette selv med at det ville gitt feil incentiver i den delen av organisasjonen, da fokuset der er kvalitet over kvantitet.

Når det gjelder et målesystem som fanger opp etterlevelse av verdier stiller vi imidlertid spørsmålsteget ved hvordan dette kan utformes, og om verdiene i det hele tatt kan gjøres målbare. Etterlevelse av verdier knytter seg i vårt case til hvordan de ansatte utfører arbeidsoppgavene sine, altså kvaliteten på arbeidet. Power (1996) diskuterer i sin artikkel at det er svært utfordrende å gjøre kvalitet kalkulerbart. Det er i denne sammenheng nærliggende å tro at det vil være svært krevende å gjøre verdier kalkulerbart på en slik måte at ledelsen kan sjekke at ansatte etterlever dem. Videre kan det på samme måte som det diskuteres i litteraturen om compliance bør belønnes eller sanksjoneres, antas at den samme diskusjonen vil gjøre seg gjeldende rundt verdier. Da dette arbeidet ikke er igangsatt er dette selvsagt en hypotetisk diskusjon. Allikevel er det tydelig gjennom leder 9 sine uttalelser at det å gjøre etterlevelse av verdier målbart er noe ledelsen i Nordea ser som viktig for muligheten til å kunne oppnå atferdsendringer. Ifølge Simons (1995a) er det svært vanskelig å implementere diagnostiske kontrollsystem som i stor grad er preget av tvetydige konsepter slik som verdier eller endring av kultur, noe som også fremgår av ledernes uttalelser. Denne diskusjonen indikerer altså at det i profittsenteret eksisterer en spenning mellom trossystemet og deler av det diagnostiske systemet.

Leder 4 hevder at det er et unisonkrav fra organisasjonen å gå vekk fra KPI'er i fremtiden, og ut i fra sitatet gjelder dette spesielt KPI'er knyttet til salg. Dette tyder på at ledelsen har begynt å se på muligheten til å gå bort fra å ha KPI'er knyttet til salg. Prestasjonsmåling og

prestasjonsbasert ledelse kritiseres i litteraturen ved at det kan ha flere negative konsekvenser for ansatte, og at det således kan føre til lavere produktivitet (De Bruijn, 2002; Bouckaert og Peters, 2002; Holzer og Yang, 2004; Kuvaas, 2008). Videre viser Mayer, Davis og Murphy (1999) til at opplevd nøyaktighet av målesystem, kan være med på å bygge tillit og troverdighet til ledelsen. Årsaker til at ledelsen i Nordea ønsker å gå bort i fra KPI'er er ifølge leder 4 at de gir incentiver til uønsket atferd og at det forsterker en *silo-mentalitet*. Videre ser vi at det har blitt et større fokus på *hvordan* man gjør ting, og ikke bare hva man gjør. Det kan i denne sammenheng tyde på at et økt fokus på hvordan man utfører arbeidsoppgaver fører til at prestasjonsmålingssystemet oppleves mindre nøyaktig. Dette på bakgrunn av at dagens system ikke måler hvordan man utfører arbeidsoppgaver eller hvorvidt man etterlever verdier. Derfor ønsker ledelsen å finne alternative løsninger. Det kan derfor se ut som ledelsen i Nordea ønsker å ta vekk deler av det diagnostiske systemet, for å få et større fokus på trossystemet.

Det fremgår av ledernes beskrivelser at de også har tatt i bruk evalueringsverktøyet 360. Dette er et verktøy som kan brukes til å vurdere ansatte og lederes atferd basert på evalueringer fra flere kilder, som for eksempel ledere, kollegaer på samme nivå eller underordnede. Flere forskere stiller seg imidlertid skeptisk til 360 som et evalueringsverktøy, men er i større grad positiv til bruken knyttet til utviklingsplaner (se for eksempel: Beehr *et al.* 2001; Kvålshaugen referert i Alvik, 2008). Kritikken mot 360 som evalueringsverktøy går først og fremst ut på at det er vanskelig å måle atferd og ferdigheter, på lik linje med andre tvetydige konsepter. Videre er gode forberedelser og oppfølging i etterkant kritisk for at bruken av evalueringsverktøyet skal være vellykket (Kvålshaug referert i Alvik, 2008). Basert på uttalelser fra enkelte ledere kan det tyde på at verktøyet skal brukes til å evaluere ansatte, og at det i denne sammenheng kan brukes til å vurdere om ansatte etterlever verdiene, samt for å avdekke uønsket atferd. Videre forstår vi det som at det også skal brukes til medarbeidersamtaler, og vil således danne grunnlag for ansattes utviklingsplaner. Bruken av verktøyet indikerer både en overvåkende og evaluerende funksjon, og vi ser det derfor som en del av det diagnostiske styringssystemet. Det er vanskelig å begi seg ut på en diskusjon om hvorvidt verktøyet kan kompensere for manglende måling av verdier i Nordea. Kvålshaugens (referert i Alvik, 2008) understreker at 360 evaluering av god ledelse forutsetter en klar definisjon av hvilke egenskaper som kreves for god og effektiv ledelse. På bakgrunn av dette er det nærliggende å tro at dersom lederne i Nordea skal bruke verktøyet til å måle etterlevelse av verdier, forutsetter det en klar definisjon av hva det innebærer å etterleve verdiene.

5.4 Interaktive styringssystemer

Interaktive styringssystemer er systemer som blir brukt av toppledere for å regelmessig og personlig involvere seg i underordnedes beslutningsaktiviteter (Simons, 1995a). Simons (2000) hevder at interaktive systemer brukes til å rette organisasjonens oppmerksomhet mot områder forbundet med strategisk usikkerhet, og gjør at organisasjonens strategi kan utvikles. Ethvert styringssystem kan bli interaktivt ved at ledelsen retter sin oppmerksomhet mot systemet, og skaper dialog og læring i organisasjonen (Simons, 1995a). I litteraturen blir interaktive styringssystemer betegnet som et tvetydig konsept, og noen teoretikere har forsøkt å lage en tydeligere definisjon (se for eksempel: Bisbe, Batista-Foguet og Chenhall, 2007; Ferreira og Otley, 2009). Videre har enkelte casestudier utelatt å diskutere trossystemet og grensesystemet i lys av et interaktivt styringssystem (Simons, 1994, 1995b; Arjaliès og Mundy, 2013). I vår casestudie indikerer empirien at flere av styringssystemene brukes interaktivt og anses som et virkemiddel for å drive den strategiske endringen. Vi ønsker derfor å diskutere hvorvidt lederne i Nordea bruker de tre styringssystemene interaktivt. Videre har vi forholdt oss til Simons (1995a) fire komponenter for at et system er interaktivt.

I tråd med Simons (1995a, 1995b) definisjon av interaktive styringssystem tyder det på at ledelsen i Nordea bruker flere av styringssystemene interaktivt. Det er flere forhold som tyder på at det diagnostiske systemet brukes interaktivt av ledere, da spesielt med tanke på kvartalsvis og månedsvise oppfølging av hhv budsjetter, resultatmålinger, prestasjoner og utvikling. Beskrivelser av denne typen møtevirksomhet i Nordea viser en kontinuerlig involvering av ledelsen, hvor man avdekker og diskuterer avvik og trender som indikerer at lederne retter sin oppmerksomhet mot viktige strategiske områder. Det at de gjennomfører medarbeidersamtale to til fire ganger i året tyder på en tett oppfølging av øvrige ansatte gjennom ansikt-til-ansikt kommunikasjon mellom ansatte og leder. Gjennom medarbeidersamtaler har leder mulighet til å vurdere, samt innhente informasjon om ansattes prestasjoner, kompetanser og interesse for videre utvikling, slik at de kan plasseres på riktig område i organisasjonen. Den hyppige møtevirksomheten og kontinuerlige dialogen rundt resultater, prestasjoner og utvikling indikerer et forsøk på å skape intern debatt i organisasjonen.

Sensing og spørreundersøkelsen som en del av utarbeidelsen av verdiene er ikke interaktive i seg selv, men det at prosjektgruppen i etterkant møttes for å diskutere resultatene, samt bruken av datamaterialet til å sette en agenda tyder på at deler av utarbeidelsen var en interaktiv prosess. Verdiene, lederprogrammet og spesielt signaturpraksisen *be om tilbakemeldinger* tyder på at

det legges opp til at øvrige ansatte skal ta del i den interne debatten. En slik interaktivitet vil ifølge Simons (1995a) gjøre at organisasjonen omposisjoneres seg over tid, og den kontinuerlige dialogen fører til at nye strategier vokser frem. *Kulturteppesamtaler* fremstår som et svært interaktivt verktøy da det legges opp til dialog mellom ansatte og ledere, samt at det fungerer som en arena for tilbakemeldinger fra øvrige ansatte. I tillegg danner samtalen grunnlag for de ansattes utviklingsplaner som blir diskutert på medarbeidersamtaler, og legger i så måte til rette for utvikling og læring av ansatte, samt organisasjonen som helhet.

Prinsippene i lederprogrammet *Vi leder veien* kan ses på som et forsøk på å gjøre ledere mer interaktive i sin lederstil, ved at de skal være personlig og i større grad legge til rette for læring og utvikling. Ifølge Simons (2000) vil en personlig relasjon skape tillit mellom toppledere og underordnede, og han påpeker at det er denne relasjonen som resulterer i endring i organisasjonens handlinger. Vi ser forøvrig at det å i større grad skulle gi subjektive tilbakemeldinger ikke er uten utfordringer, da enkelte av lederne påpeker at de i større grad må peke på måten ansatte gjør ting og at dette kan føre til en del ubehagelige samtaler. Det er likevel flere elementer i trossystemet som kan bidra til en mer åpen kultur, som legger til rette for kontinuerlig dialog, interne debatter og nye agendaer. Signaturpraksisen *innsjekk* ser ut til å ha blitt en etablert arbeidspraksis i organisasjonen, og ledernes uttalelser indikerer at den har bidratt til mer åpenhet, ved at lederne har demonstrert at det er takhøyde for å være ærlige og personlige.

Overordnet sett ser vi at alle disse momentene til sammen kan ses på som et mønster av handlinger for å oppnå strategien. Dessuten vil den interaktive bruken av både det diagnostiske systemet og trossystemet signalisere til øvrige ansatte hvor fokuset skal plasseres, og viser dermed hva som er viktig for organisasjonen (Simons, 1995b; Ferreira og Otley, 2009). Cyert og March (1963) argumenterer for at ledere vil fokusere på selskapers sårbare områder, hvor det er vanskelig å måle organisatoriske aktiviteter opp mot overordnede mål. I slike områder er behovet for læring høyt (Simons, 1995a).

Ledere som opererer i regulerte bransjer bør rette sin oppmerksomhet mot offentlige meninger, politisk press, fremvoksende reguleringer og lover, da det i disse bransjene blir viktig å ha interaktive systemer som samler inn data for å forstå de komplekse omgivelsene rundt deres virksomhet (Simons, 1995a). Grensesystemet i Nordea setter spillereglene for organisasjonen, og består av lover og reguleringer som er vedtatt av myndighetene og setter en tydelig agenda

i organisasjonen. I vårt case foregår formidlingen av grensesystemet i en topp-ned prosess, gjennom e-læringsmoduler, Skype-møter og klasseromsundervisning hvor lederne kan overvåke om sine underordnede har gjennomført aktuelle tester og kurs. Dette er ikke en interaktiv bruk ut i fra de fire komponentene til Simons (1995a), men dersom lederne diskuterer testresultatene ansikt-til-ansikt med den ansatte vil det minne om et interaktivt styringssystem. Videre bruker lederne det diagnostiske styringssystemet til å fange opp om grensesystemet blir overholdt i form av KPI'er. På denne måten er grensesystemet i Nordea en del av det diagnostiske systemet, som vi ovenfor har diskutert at i stor grad er interaktivt.

Vår analyse av styringssystemene viser at det diagnostiske systemet og trossystemet i stor grad er interaktivt, og bidrar til å øke fokuset hos de ansatte på å realisere den intenderte strategien. Videre vil den interaktive bruken gjennom kontinuerlig dialog kunne legge til rette for at nye strategier vokser frem. Derimot ser vi at grensesystemet ikke er interaktivt da spillereglene er satt av eksterne og interne myndigheter, og har mer en kontrollerende funksjon. Likevel ser vi at en kontinuerlig forbedring og læring for å etterleve retningslinjer og regler er særdeles viktig for banken, og er på ledernes agenda for å oppfylle selskapets visjon.

6. Konklusjon

Formålet med denne avhandlingen har vært å undersøke hvordan ledere bruker styringssystemer for å drive strategisk endring. For å besvare denne problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i det teoretiske rammeverket til Robert Simons (1995a), Levers of Control. Funnene gir innsikt i innholdet i styringssystemene i Nordea og hvordan lederne bruker systemene til å føre en strategi som møter kundenes og samfunnets forventninger i en VUCA-verden. Våre funn tyder først og fremst på at lederne ser på strategi som et overordnet perspektiv og et bredt tanke- og handlingsmønster. De vektlegger i denne sammenheng at strategien ikke skal være fastlåst, og at de på denne måten vil være i stand til å endre seg raskt, i takt med omgivelsene.

Videre tilsier våre funn at lederne bruker trossystemet som det viktigste virkemiddelet for å drive den strategiske endringen i Nordea, ved at det er gjort store investeringer knyttet til konkrete verktøy - som planmessig benyttes for å implementere det nye verdisetet, for å skape en varig, kulturell endring. Dette kan ses i sammenheng med bakenforliggende årsaker til endringsprosessen og at en kulturell endring blir sett på som en kritisk suksessfaktor for å lykkes med intendert strategi. Videre ser det ut til at beslutningen om å involvere de ansatte i utarbeidelsen av et nytt verdiset har vært et viktig virkemiddel for en vellykket implementering, og som dermed gjør det mulig å faktisk bruke trossystemet som styringsmekanisme. Grensesystemet ser også ut til å være svært viktig i Nordea, og i motsetning til trossystemet brukes det i større grad som en topp-ned prosess, gjennom retningslinjer som avgrensers ansattes handlingsrom. Det tyder på at bruken av grensesystemet er avgjørende for å minimere risiko og å opprettholde et stabilt omdømme. Samtidig sørger det for at den intenderte strategien faller innenfor selskapets strategiske posisjon. For å overvåke grensesystemet bruker lederne det diagnostiske styringssystemet til å hente inn informasjon om avvik. Det diagnostiske styringssystemet blir videre brukt til å kontinuerlig måle og overvåke budsjett, finansielle og ikke-finansielle mål. Det ser forøvrig ut til at bruken av prestasjonsmål i enkelte deler av organisasjonen ikke støtter opp om det nye verdisetet, og et viktig funn i denne sammenheng er at dette illustrerer en spenning mellom trossystemet og det diagnostiske styringssystemet, som ikke belyses i det teoretiske rammeverket. Avslutningsvis er det flere forhold som tyder på en interaktiv bruk av de ulike styringssystemene. Trossystemet og det diagnostiske styringssystemet fremstår som særlig interaktivt og bidrar til å øke fokuset hos de ansatte på å realisere den intenderte strategien. Ved en kontinuerlig involvering av både ledelsen og øvrige

ansatte – gjennom hyppig møtevirksomhet, evalueringsverktøy, medarbeidersamtaler og andre interaktive prosesser skapes en kontinuerlig dialog rundt viktige strategiske områder, samtidig som det legger til rette for læring og utvikling. Det er nærliggende å tro at den interaktive bruken av styringssystemene er særdeles viktig i en tid med raske endringer, slik at nye strategier vokser frem.

6.1 Bidrag og implikasjoner

Denne studien bidrar til eksisterende forskning på flere måter. Ved å gjennomføre en casestudie tilføres forståelse av fagfeltet og praksisfeltet økonomistyring (Pettersen, 2009). Studien gir først og fremst innsikt i bankens komplekse styringssystem og hvordan det blir påvirket av både interne og eksterne drivere. Videre bidrar studien til forståelse av begrepet strategi, som ifølge Simons (1995a) har en tydelig definisjon inntil man skal overføre begrepet til virkeligheten. I denne sammenheng gir studien innsikt i hvordan ledere kan implementere en intendert strategi, og videre hvordan lederne bruker styringssystemene i praksis for å drive strategisk endring. Simon (1995a) viser med sitt rammeverk Levers of Control at verdier har en sentral rolle i et formelt trossystem, mens vår studie viser hvordan lederne i den valgte caseorganisasjonen bruker verdiene i praksis for å drive strategisk endring, og at det forøvrig kan være svært utfordrende. Studien viser at når organisasjonen har begynt å bruke verdier som en del av et formelt styringssystem i strategiimplementeringen skapes nye problemer med måling og overvåking av måloppnåelse. Denne spenningen illustrerer et stort kunnskapsgap, og viser at det er behov for mer forskning rundt dynamikken mellom styringsmekanismer og hvordan de henger sammen.

Tessier og Otley (2012) påpeker behovet for forskning på styringssystemer med et helhetlig perspektiv, og samtidig forbedring av eksisterende rammeverk. De hevder at problemet med rammeverket Levers of Control er at definisjonene av de ulike konseptene er for vage og flertydige. Vår studie underbygger deres påstand ved at det kan være vanskelig å plassere bruken av styringssystemene inn i de definerte konseptene, da de i praksis flyter inn i hverandre på enkelte områder. Dette viser seg ved at trossystemet også kan være begrensende og derfor flyter inn i grensesystemet. Grensesystemet kan også være en del av det diagnostiske styringssystemet når man måler og overvåker compliance. Ovenfor viste vi også til at det eksisterer spenninger mellom noen av styringssystemene som ikke blir belyst i rammeverket. Vår studie representerer et empirisk bidrag til forskning på styringssystemer med et helhetlig

perspektiv, og kan samtidig bidra til forståelsen av rammeverket Levers of control, da det gir innsikt i dynamikken mellom styringssystemene, samt hvilke spenninger og utfordringer som melder seg når man endrer bruken i styringssystemene.

6.2 Forslag til videre forskning

Vi har i denne oppgaven gjort en casestudie over en svært kort tidsperiode, og vi mener en naturlig forlengelse av studien hadde vært å undersøke den samme caseorganisasjonen over en lengre periode. Et forslag til videre forskning er derfor å gjennomføre en longitudinell casestudie av Nordea, med samme problemstilling. Ved å inkludere flere analyseenheter, enten ved å gjennomføre flere dybdeintervjuer eller ved å inkludere en spørreundersøkelse for å nå frem til flere av bankens ledere, er det nærliggende å tro at man vil få flere synspunkter og dermed en mer nyansert besvarelse. Videre vil det, i en longitudinell casestudie, trolig være rom for å inkludere observasjon i datagenereringsmetoden, noe som kan bidra til en rikere beskrivelse. Dette vil kunne bidra til å underbygge studiens kvalitet. Ettersom Nordea, i vårt case, er i startfasen av det de kaller *Our Transformation Journey* vil en longitudinell studie åpne for muligheten til å studere utviklingen i styringssystemene over tid, samt langtidseffekten av endringene i bruken. Sett i sammenheng med behovet for økt forskning på styringssystemer med et helhetlig perspektiv, kan longitudinelle casestudier med et slikt perspektiv generelt kunne bidra til å øke forståelsen av dynamikken i styringssystemene og bruken av disse for å oppnå endring.

Nordea er ikke den eneste organisasjonen som befinner seg i omgivelser preget av raske endringer, da dette gjelder for flere bransjer. Det ville i denne sammenheng vært interessant å gjøre en komparativ casestudie med flere organisasjoner, for å se hvordan ledere i andre organisasjoner og/eller bransjer tar fatt på de samme utfordringene. Ved å anvende liknende problemstillinger og forskningsmetoder i andre organisasjoner vil man på samme måte som i vårt case få innsikt i bruken av styringssystemene, og dermed ha grunnlag for å sammenligne resultatene. Både likheter og ulikheter i resultatene vil kunne bidra til å dekke kunnskapsgap i forskningen på styringsmekanismer og hvordan de henger sammen. Videre vil det kunne bidra til å forbedre både flertydige definisjoner av konsepter og rammeverk i litteraturen, da man vil få innsikt i den praktiske bruken og dynamikken i styringssystemene. Dessuten, vil det kunne gi et bidrag til nyere forskning på implementering av strategi og bruken av styringssystemer i en tid hvor omgivelsene endres raskere enn tidligere.

Et av våre hovedfunn knytter seg til problematikken ved å måle etterlevelse av verdier, som i vårt case illustrerer en spenning mellom trossystemet og det diagnostiske styringssystemet. Litteraturen viser at tvetydige konsepter slik som verdier er vanskelige å måle, og et forslag til videre forskning vil i denne sammenheng være å forske på hvordan man kan måle og overvåke etterlevelse av verdier. Et annet interessant aspekt ved dette er hvorvidt etterlevelse av verdier bør belønnes eller sanksjoneres. Tessier og Otley (2012) foreslår i sin artikkel å studere effekten av å belønne compliance, og vi vil på samme måte foreslå denne problemstillingen for verdier.

7. Referanser

- Alvesson, M. og Sköldbberg, K. (2000) *Reflexive methodology : new vistas for qualitative research*. London: Sage.
- Alvesson, M. og Kärreman, D. (2004) Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm, *Accounting, Organizations and Society*, 29(3), s. 423-444. doi: 10.1016/S0361-3682(03)00034-5.
- Alvesson, M. og Sköldbberg, K. (2008) *Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2. utg. Lund: Studentlitteratur.
- Alvik, O. (2008) Vær kritisk til ledermålinger, *Ledernett.no*. Tilgjengelig fra: <http://ledernett.no/v%C3%A6r-kritisk-til-lederm%C3%A5linger> (Hentet: 18. mai 2018).
- Andersen, S. S. (2013) *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Anthony, R. N. (1965) *Planning and control systems : a framework for analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N. og Young, D. W. (2003) *Management control in nonprofit organizations*. 7. utg. Boston, Massachusetts: McGraw-Hill/Irwin.
- Arjaliès, D.-L. og Mundy, J. (2013) The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective, *Management Accounting Research*, 24(4), s. 284-300. doi: 10.1016/j.mar.2013.06.003.
- Beehr, T. A. *et al.* (2001) Evaluation of 360 degree feedback ratings: relationships with each other and with performance and selection predictors, *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), s. 775-788. doi: 10.1002/job.113.
- Bennett, N. og Lemoine, G. J. (2014) What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world, *Business Horizons*, 57(3), s. 311-317. doi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>.
- Bisbe, J., Batista-Foguet, J.-M. og Chenhall, R. (2007) Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification, *Accounting, Organizations and Society*, 32(7), s. 789-820. doi: 10.1016/j.aos.2006.09.010.

- Bjerkan, L. (2016) 7 spørsmål og svar om skatteparadis, *Aftenposten.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/6nj7r/7-sporsmal-og-svar-om-skatteparadiser>. (Hentet: 8. mars 2018).
- Bjørnenak, T. (2010) Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2, *Magma.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/oekonomistyringens-tapte-relevans-del-1-og-2> (Hentet: 7. februar 2018)
- Bouckaert, G. og Peters, B. G. (2002) Performance Measurement and Management: The Achilles' Heel in Administrative Modernization, *Public Performance & Management Review*, 25(4), s. 359-362. doi: 10.2307/3381129.
- Bouwens, J. og Speklé, R. F. (2007) Does EVA add value?, i Hopper, T., *et al.* (red.) *Issues in management accounting*. 3. utg. Prentice Hall/Financial Times, s. 245-266.
- Burns, J. og Scapens, R. W. (2000) Conceptualizing management accounting change: an institutional framework, *Management Accounting Research*, 11(1), s. 3-25.
- Colbjørnsen, T. (2004) *Ledere og lederskap : AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cooper, D. J. og Morgan, W. (2008) Case study research in accounting, *Accounting Horizons*, 22(2), s. 159-178. doi: 10.2308/acch.2008.22.2.159.
- Cyert, R. M. og March, J. G. (1963) *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- De Bruijn, H. (2002) *Managing performance in the public sector*. London: Routledge.
- Dent, J. F. (1990) Strategy, organization and control: Some possibilities for accounting research, *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), s. 3-25. doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90010-R](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90010-R).
- Denzin, N. K. og Lincoln, Y. S. (2018) *The Sage handbook of qualitative research*. 5. utg. Los Angeles, California: Sage.
- EUs åttende selskapsdirektiv (2006) *Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council of 17 May 2006*. Tilgjengelig fra: <https://europol.no/rettsakt/revisjonsdirektivet-8-selskapsdirektiv-kvalitetssikring-avgodkjente-revisorer/id-68> (Hentet: 10 april 2018).
- Ferreira, A. og Otley, D. (2009) The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis, *Management Accounting Research*, 20(4), s. 263-282. doi: 10.1016/j.mar.2009.07.003.
- Fitzgerald, L. (2007) Performance Measurement, i Hopper, T., *et al.* (red.) *Issues in management accounting*. 3. utg. Prentice Hall/Financial Times, s. 223-241.

- Fløistad, G. (1998) *Kunsten å omgås hverandre: en bok om ledelse, bedriftskultur og etikk*. 2. utg. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Freeman, S. J. (1999) The Gestalt of Organizational Downsizing: Downsizing Strategies as Packages of Change, *Human Relations*, 52(12), s. 1505-1541. doi: 10.1177/001872679905201202.
- Gatewood, R. D. og Carroll, A. B. (1991) Assessment of ethical performance of organization members - a conceptual-framework, *Acad. Manage. Rev.*, 16(4), s. 667-690. doi: 10.5465/AMR.1991.4279610.
- Geus, A. P. D. (1991) *The State of strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Harnes, M. P. (2016) De etiske retningslinjene har ikke vært konsekvent gjennomført, *Dagens Perspektiv.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.dagensperspektiv.no/2016/de-etiske-retningslinjene-har-ikke-vaert-konsekvent-gjennomfort>. (Hentet: 4. april 2018)
- Hoemsnes, A. (2017) Nordea-sjef: - Vet ikke hvor mange ansatte som kuttes i Norge, *Dagens Næringsliv.no*. Tilgjengelig fra: <https://s3.dn.no/nyheter/2017/10/26/0912/Finans/nordea-sjef-vet-ikke-hvor-mange-ansatte-som-kuttes-i-norge> (Hentet: 17. april 2018).
- Holzer, M. og Yang, K. (2004) Performance Measurement and Improvement: an Assessment of the State of the Art, *International Review of Administrative Sciences*, 70, s. 15-31. doi: 10.1177/0020852304041228.
- Hopwood, A. G. (1974) *Accounting and Human Behaviour*. Haymarket Publishing.
- Horney, N., Pasmore, B. og O'Shea, T. (2010) Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World, *People and Strategy*, 33(4), s. 32-38.
- Høgseth, M. (2017) Omstilling er den nye normalen, *E24.no*. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/jobb/ledertalentene/ledertalentene-2017/ledertalentene-2017-omstilling-er-den-nye-normalen/24000717> (Hentet: 20 mai 2018).
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt.
- Johanson, D. og Madsen, D. Ø. (2013) Økonomisk styring i Norge, *Magma.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/okonomisk-styring-i-norge> (Hentet: 18. mai 2018)
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010) *Kvalitative metoder i organisations-og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.

- Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (1992) The balanced scorecard - measures that drive performance. , *Harvard Business Review*, 70(1), s. 71-79.
- Kirkhaug, R. (2013) *Verdibasert ledelse : betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Koskull, C. v. (2017) *Our Transformation*. Tilgjengelig fra: <https://www.nordea.com/Images/36-230367/Nordea%20Transformation%202017-10-27.pdf>. (Hentet: 24. januar 2018)
- Koskull, C. v. (2018) *Opportunities and threats is a changing environment – from a banks perspective*. Tilgjengelig fra: <https://www.bergen-chamber.no/media/2009/180503-easy-to-deal-with-casper-von-koskull-nordea-bank.pdf> (Hentet: 20 mai 2018).
- Kuvaas, B. (2008) A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees, *Employee Relations*, 31(1), s. 39-56. doi: 10.1108/01425450910916814.
- Kvale, S. *et al.* (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ladegård, G. og Vabo, I. S. (2011) Ledelse, styring og verdier, *Magma.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/ledelse-styring-og-verdier> (Hentet: 24 januar 2018).
- Langfield-Smith, K. (1997) Management control systems and strategy: A critical review, *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), s. 207-232. doi: 10.1016/S0361-3682(95)00040-2.
- Lord, B. R. (2007) 'New' management accounting techniques, i Hopper, T., *et al.* (red.) *Issues in management accounting*. 3. utg. Prentice Hall/Financial Times, s. 135-151.
- Lukka, K. og Kasanen, E. (1995) The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(5), s. 71-90. doi: 10.1108/09513579510147733.
- Malmi, T. og Brown, D. A. (2008) Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, 19(4), s. 287-300. doi: 10.1016/j.mar.2008.09.003.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. og Murphy, K. R. (1999) The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment, *Journal of Applied Psychology*, 84(1), s. 123-136. doi: 10.1037/0021-9010.84.1.123.
- Merchant, K. A. og Van der Stede, W. A. (2007) *Management control systems : performance measurement, evaluation, and incentives*. 2. utg. Financial Times/Prentice Hall.
- Miles, M. B. og Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook*. 2. utg. Thousand Oaks, Calif: Sage.

- Mintzberg, H. (1983) *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1987) The strategy concept I: five Ps for strategy, *California management review*, 30(1), s. 11-22. doi: 10.2307/41165263.
- Mundy, J. (2010) Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems, *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), s. 499-523. doi: 10.1016/j.aos.2009.10.005.
- Nandram, S. S. og Bindlish, P. K. (2017) *Managing VUCA Through Integrative Self-Management : How to Cope with Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity in Organizational Behavior*. Springer International Publishing : Imprint: Springer.
- Nixon, W. A. J. og Burns, J. (2005) Management control in the 21st century, *Management Accounting Research*, 2005, 16(3), s. 260-268. doi: 10.1016/j.mar.2005.07.001.
- Nordea (2017) *One Nordea - new legal structure*. Tilgjengelig fra: <http://feed.nordea.com/wpyfs/00/00/00/00/00/3B/0D/52/wkr0006.pdf>. (Hentet: 4. mars 2018)
- Nordea (2018a) *Nordea i tall*. Tilgjengelig fra: <https://www.nordea.com/no/om-nordea/hvem-er-vi/Et-raskt-blikk-paa-Nordea/> (Hentet: 10 april 2018).
- Nordea (2018b) *Vår historie*. Tilgjengelig fra: <https://www.nordea.com/no/om-nordea/hvem-er-vi/var-historie/> (Hentet: 1 februar 2018).
- Nordea (2018c) *Annual Report Nordea Bank AB 2017*. Tilgjengelig fra: <https://www.nordea.com/Images/36-247331/Annual%20Report%20Nordea%20Bank%20AB%202017.pdf> (Hentet: 6 mai 2018).
- Nordea (2018d) *Vedtak på Nordeas generalforsamling 2018 om flytting av morselskapet*. Tilgjengelig fra: https://www.nordea.com/no/presse-og-nyheter/nyheter-og-presse-meldinger/news-group/2018/Decision_on_re-domiciliation.html (Hentet: 15 mai 2018).
- Norges interne revisors forening (2015) *Veileder for compliance-funksjonen*. Tilgjengelig fra: <https://iia.no/wp-content/uploads/2015/11/Veileder-for-Compliancefunksjonen.pdf> (Hentet: 4 mai 2018).
- Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag
- Nysveen, E. A. (2017) Verdens største banker har fått bøter for 2.704 milliarder siden finanskrisen, *E24.no*. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/boers-og->

- finans/finanskrisen/verdens-stoerste-banker-har-faatt-boeter-for-2-704-milliarder-siden-finanskrisen/23938714 (Hentet: 17 april 2018).
- Otley, D. (1999) Performance management: a framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, 10(4), s. 363-382. doi: <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>.
- Otley, D. T. (1978) Budget Use and Managerial Performance, *Journal of Accounting Research*, 16(1), s. 122-149. doi: 10.2307/2490414.
- Otley, D. T. og Berry, A. J. (1994) Case study research in management accounting and control, *Management Accounting Research*, 5(1), s. 45-65. doi: 10.1006/mare.1994.1004.
- Ouchi, W. G. (1979) A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Readings in accounting for management control*, 25(9), s. 833-848.
- Pettersen, I. J. (2009) Økonomistyring - teoretisk praksis eller praktisk teori?, *Magma.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/oekonomistyring-teoretisk-praksis-eller-praktisk-teori>.
- Power, M. (1996) Making things auditable, *Accounting, Organizations and Society*, 21(2), s. 289-315. doi: 10.1016/0361-3682(95)00004-6.
- Ringdal, K. (2013) *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sarre, R., Doig, M. og Fiedler, B. (2001) Reducing the Risk of Corporate Irresponsibility: The Trend to Corporate Social Responsibility, *Accounting Forum*, 25(3), s. 300-317. doi: 10.1111/1467-6303.00068.
- Scapens, R. W. (1990) Researching management accounting practice: The role of case study methods, *The British Accounting Review*, 22(3), s. 259-281. doi: 10.1016/0890-8389(90)90008-6.
- Schein, E. H. (2004) *Organizational culture and leadership*. 3. utg. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Shuy, R. W. (2003) In-person versus telephone interviewing, i Holstein, J. og Gubrium, J. F. (red.) *Inside interviewing : new lenses, new concerns*. Thousand Oaks, California: Sage, s. 175-191.
- Simons, R. (1987) Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis, *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), s. 357-374. doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90024-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90024-9).

- Simons, R. (1990) The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives, *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), s. 127-143. doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90018-P](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90018-P).
- Simons, R. (1994) How new top managers use control systems as levers of strategic renewal, *Strategic Management Journal*, 15(3), s. 169-189. doi: 10.1002/smj.4250150301.
- Simons, R. (1995a) *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (1995b) Control in an age of empowerment, *Harvard Business Review*, 73(2), s. 80-88.
- Simons, R. (2000) *Performance measurement & control systems for implementing strategy : text & cases*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Strøm, T. J. (2017) DNB Luxembourg bøtelagt etter Panama Papers, *Aftenposten.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/Kvy0rE/DNB-Luxembourg-botelagt-etter-Panama-Papers>. (Hentet: 28. januar 2018)
- Støren, B. (2016) Finansprofessor gir Gordon Gekko-effekten skylden for de største finansskandalene, *E24.no*. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/boers-og-finans/finansprofessor-gir-gordon-gekko-effekten-skylden-for-de-stoerste-finansskandalene/23815186> (Hentet: 20 mai 2018).
- Tessier, S. og Otley, D. (2012) A conceptual development of Simons' Levers of Control framework, *Management Accounting Research*, 23(3), s. 171-185. doi: 10.1016/j.mar.2012.04.003.
- Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Culture, not fintechs, is the real challenge facing banks*, The Payers.com. Tilgjengelig fra: <https://www.thepayers.com/expert-opinion/culture-not-fintechs-is-the-real-challenge-facing-banks/768285> (Hentet: 17 april 2018).
- Tjora, A. H. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Vabo, S. I. og Ladegård, G. (2010) *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Wallander, J. (1999) Budgeting — an unnecessary evil, *Scandinavian Journal of Management*, 15(4), s. 405-421. doi: 10.1016/S0956-5221(98)00032-3.
- Widener, S. K. (2007) An empirical analysis of the levers of control framework, *Accounting, Organizations and Society*, 32(7), s. 757-788. doi: 10.1016/j.aos.2007.01.001.

Witnher, P. og Torset, N. S. (2016) Nordea har sperret 68 bankkontoer etter Pana Papers-avsløringen, *Aftenposten.no*. Tilgjengelig fra:
<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/14Bp3/Nordea-har-sperret-68-bankkontoer-etter-Panama-Papers-avsloringene> (Hentet: 12. april 2018)

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1 – informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Request for participation in research project

Background and Purpose

The purpose of the project is to describe how a financial institution develops a sustainable organization through value-based management. The motivation is to understand how we can minimize financial crises, scandals, and increase trust among the society and costumers. Our research design is a case study of Nordea. We consider the banks position as relevant to the topic. The sample has been selected in collaboration with key persons in the organization. The project is a master's project at NTNU Handelshøyskolen as part of our degree in MSc. in Business and Administration.

What does participation in the project imply?

To be able to answer our research question we will collect data through interviews, and case relevant documents. Questions will concern management control systems including values, boundaries, performance, and reward systems. The data will be collected through audio recordings.

What will happen to the information about you?

All personal data will be treated confidentially, e.g. names is stored separately from other data. As an informant you are being anonymized and given the name e.g. "informant 1". This means that participants will not be recognizable in the publication. We will use the recorder on our iPhone during the interviews. The data will only be available to us and our supervisor, the data will be stored in Google Disk. We will delete the data after the project is done, according to Norwegian laws.

The project is scheduled for completion by 24.05.18.

Voluntary participation

It is voluntary to participate in the project, and you can at any time choose to withdraw your consent without stating any reason. If you decide to withdraw, all your personal data will be made anonymous and deleted.

If you have any questions concerning the project, please contact

Alma Marielle Larsen
e-post: Alma_marielle@hotmail.com

Trine Tornlund Johansen
e-post: t2_johansen@hotmail.com

Supervisor
Per Christian Ahlgren
e-post: per.c.ahlgren@ntnu.no

Supervisor
Tor-Eirik Olsen
e-post: tor.e.olsen@ntnu.no

The study has been notified to the Data Protection Official for Research, NSD - Norwegian Centre for Research Data.

Consent for participation in the study

All information is treated confidentially. If the informant agrees, the interview will be recorded. This is to make the process of handling data material easier. Once the study is complete and the results are available, all recordings will be deleted, and all printouts of the interview will be shredded. This means that nobody will be able to gain insight into who participated in the study.

Consent may be attained in writing or verbally. If consent is obtained in writing, please sign below.

We would like to thank you for your participation.

I have received information about the project and am willing to participate

(Signed by participant, date)