



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Styrmodellen som kommunikationskanal

En fallstudie över Swedbank

**KANDIDATUPPSATS
EKONOMISTYRNING**

FEG313
Höstterminen 2011, 15 hp

Handledare
Johan Åkesson

Författare
Elisabeth Karlsson 870507
Sandra Nordblad 791120

Sammanfattning

Titel	<i>Styrmodellen som kommunikationskanal - En fallstudie över Swedbank</i>
Författare	<i>Elisabeth Karlsson och Sandra Nordblad</i>
Handledare	<i>Johan Åkesson</i>
Problemdiskussion	<i>Det finns ett behov för organisationer att designa framgångsrika styrmodeller. Styrmodellerna behöver tas fram dels med utgångspunkt i organisationens strategi, dels i relation till övriga externa och interna faktorer. En styrmodell ger önskat resultat när de anställda uppfattar och agerar i linje med ledningens strategi. Om gap uppstår mellan ekonomistyrningens utsända budskap och de anställdas uppfattning av den finns det risk att organisationens vision inte uppfylls vilket kan påverka organisationens image.</i>
Syfte	<i>Uppsatsens primära syfte har varit att utforska och förklara förekomsten av gap mellan ekonomistyrningens budskap och anställdas uppfattningar om dess styrmodell. För att få en förståelse om styrmodellens design har vi haft som sekundärt syfte att förstå vilka inverknings externa uppfattningar har på organisationens styrmodell.</i>
Avgränsningar	<i>Studien behandlar endast en organisation och således endast en bransch. Vi har avgränsat oss till att förklara de gap vi funnit med hjälp av kommunikationsteori och institutionell teori.</i>
Empirisk metod	<i>Vi har genomfört en icke-experimentell forskning som bygger på en fallstudie. För att fånga upp och skapa oss en helhetsbild över uppfattningar om styrmodellen har vi antagit en kvalitativ utgångspunkt. Vi har genomfört sex intervjuer och analyserat innehåll av årsredovisningar och information på Swedbanks hemsida i syfte att samla in en bred empiri.</i>
Slutsats	<i>Vi har identifierat ett flertal gap mellan den strategiska nivåns utsända budskap och den lokala nivåns uppfattning av det. Vi har funnit att den huvudsakliga förklaringsfaktorn till varför gap uppstår inom Swedbank är de dubbla budskapen som ledningen sänder via uppföljningssystemet. Att Swedbanks önskade budskap inte förmedlas korrekt till kunderna av de anställda kan medföra strategiska svårigheter för Swedbank i framtiden.</i>
Vårt bidrag	<i>Vi anser att vårt främsta bidrag har varit att kunna påvisa ekonomistyrningens önskade och oönskade kommunicerande effekter.</i>
Förslag till fortsatta studier	<i>Att inkludera uppfattningar från externa intressenter skulle vara en intressant utveckling av fallstudien. En annan infallsvinkel inom ämnet vore att studera vilken betydelse en nytillsatt ledning har i utformningen av styrmodeller.</i>
Nyckelord	<i>Ekonomistyrning, styrmodell, kommunikation, institutionell teori, vision, kultur och image.</i>

Innehållsförteckning

KAPITEL 1. INTRODUKTION	1
1.1 PROBLEMDISKUSSION	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	3
1.3 SYFTE	4
1.4 AVGRÄNSNINGAR	4
KAPITEL 2. REFERENSRAM	5
2.1 KÄLLKRITIK	5
2.2 EKONOMISTYRNING	5
2.3 STYRSÄTT	5
2.4 STYRMODELLER	7
2.5 VISION OCH KULTUR BIDRAR TILL ETT FÖRETAGS VARUMÄRKE	8
2.6 STRATEGISK KOMMUNIKATION	9
2.7 KOMMUNIKATIONSTEORI	10
2.8 INSTITUTIONELL TEORI	11
KAPITEL 3. EMPIRISK METOD	13
3.1 ANGREPPSSÄTT	13
3.2 URVAL	13
3.2.1 Val av fall	13
3.2.2 Datainsamlingsteknik	14
3.2.3 Val av respondenter	14
3.3 INTERVJUTEKNIK	15
3.4 VALIDITET OCH RELIABILITET	16
KAPITEL 4. EMPIRI	17
4.1 PRESENTATION AV RESPONDENTER	17
4.2 BAKGRUND TILL SWEDBANKS FÖRÄNDRADE STYRMODELL	17
4.3 SWEDBANKS VARUMÄRKESPLATTFORM	18
4.4 SWEDBANKS NYA STYRMODELL	19
KAPITEL 5. ANALYS	25
5.1 ANALYSMODELL	27
5.1.1 Gap mellan vision och kultur	27
5.1.2 Gap mellan kultur och image	30
5.1.3 Gap mellan image och vision	31
KAPITEL 6. SLUTSATS	32
6.1 TANKAR OM SLUTSATSEN	32
6.2 SLUTSATSER OM GAP MELLAN VISION OCH KULTUR	32
6.3 SLUTSATSER OM GAP MELLAN KULTUR OCH IMAGE	34
6.4 SLUTSATSER OM GAP MELLAN IMAGE OCH VISION	34
6.5 VÅRT BIDRAG	34
6.6 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER	34
KAPITEL 7. REFERENSLISTA	35
7.1 SKRIFTLIGA KÄLLOR	35
7.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR	36
7.3 INTERVJUER	36

Kapitel 1. Introduktion

Först följer en bakgrund till vårt intresse för uppsatsens ämne. Vi behandlar ämnets aktualitet och diskuterar de faktorer som bidrar till intresseområdets omfattning. Ur denna diskussion definierar vi ett problem. I syfte beskriver vi uppsatsens intention att besvara problemformuleringen.

1.1 Problemdiskussion

Begreppet ekonomistyrning

Ekonomistyrnings syfte är att omforma en organisations strategi till handling (Ax, Johansson och Kullvén 2009). Ämnet har utvecklats genom historien. Från 60-talet till senare 80-talet definierades ekonomistyrning enligt neoklassisk teori, det då dominerande perspektivet, som aktiviteter vilka syftar till att kontrollera och utvärdera en verksamhet. (Scapens 1994) Detta för att informera ledare hur verksamheten har presterat och om den behöver korrigeras, aktiviteter som tillsammans kan liknas vid en termostat för reglering (Merchant och van der Stede 2007). År 1987 publicerade Johnson och Kaplan *Relevance Lost – the Rise and Fall of Management Accounting* i vilken de kritiserar och ifrågasätter ekonomistyrningens effekt och betydelse. De menade att ekonomistyrningsaktiviteter definierade enligt neoklassisk syn var ineffektiva, kostsamma, gav felaktig och gammal information samt förespråkade kortsiktighet. Ur denna debatt kom sedan en rad nya innovationer, till exempel The Balanced Scorecard (Kaplan och Norton 1992) som är en hybrid av både finansiella och icke-finansiella parametrar (Brown och Malmi 2008).

Idag antar flertal forskare en bredare syn på ekonomistyrning (Chenhall 2003) (Merchant och van der Stede 2007) (Brown och Malmi 2008). De inkluderar utöver klassiska aktiviteter även processer som till exempel kultur och organisationsutformning vilka syftar till att styra anställda att handla i linje med en organisations strategi och övergripande mål.

Scapens (1994) menar att forskning inom ämnet ekonomistyrning historiskt sett främst inriktat sig på att granska förhållandet mellan teori och praktik genom att studera huruvida vald ekonomistyrning och dess utfall i organisationer överensstämmer med teorier inom ämnet. På grund av nya innovationer som sprang ur debatten kring *Relevance Lost – the Rise and Fall of Management Accounting* (Johnson och Kaplan 1987) kom många forskare att intressera sig för vad dessa nya innovationer bidrog med till organisationers ekonomistyrning samt hur organisationerna påverkades av de nya styrmedlen. Ett bidrag till denna forskning är Ittner och Lackers (1998) *Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications*. De undersöker och resonerar kring den ökade mängden styrmedel om den ger positiv eller negativ inverkan på styrmedlens utfall. Studier av detta slag har även utförts i Norden av bland annat Nilsson och Kald (2002). Scapens (1994) menar vidare att lite forskning med endast praktisk inriktning har gjorts inom ämnet ekonomistyrning, vilket han anser är en bra utgångspunkt för att förstå och lära sig mer om praktiserande av ekonomistyrning.

Brown och Malmi (2008) understryker vikten av att se till helheten vid studier av styrmedel och ekonomistyrning. Först när unika styrmodeller studeras i sin helhet och kontext kan tillförlitliga analyser utföras och sanningsenliga slutsatser dras. De menar att det inte går att granska och utvärdera ett styrmedel om inte hänsyn tas till dess kompletterande styrmedel såsom organisationens utformning eller kultur.

Att studera unika styrmodeller och dess utfall innebär att jämföra praktisk utformning och implementering mot praktiskt tillämpning och utfall vilket i linje med Scapens (1994) tidigare

nämnda resonemang skulle vara att få en insyn i ett mindre exploaterat studieområde. Dessutom skulle det enligt Brown och Malmi (2008) ge en bättre förståelse för hur organisationer bäst designar styrmodeller och för att främja utvecklingen av nya teorier.

Ämnets aktualitet

I takt med att världen blir mer globaliserad blir organisationerna allt mer komplexa och måste för att överleva kunna svara på omvärldens snabba förändringar. Anthony och Govindarajan (2007) menar att både externa faktorer (såsom politiska förhållanden och teknisk utveckling) och interna faktorer (såsom storlek och strategi) påverkar en organisations struktur och ekonomistyrning. Han menar att organisationer måste förhålla sig till samt utforma sina styrmodeller med hänsyn till dessa så kallade situationsbaserade faktorer. Merchant och van der Stede (2007) menar att inte finns ett universellt sätt att utforma en styrmodell. En styrmodells utfall och framgång beror på hur den bra den förhåller sig till situationsbaserade faktorer som påverkar och innefattas av organisationen. Detta innebär att om faktorerna förändras externt eller internt krävs det att även styrmodellen anpassas. Ofta inverkar faktorerna på varandra exempelvis är en strategiförändring (intern faktor) ett svar på en förändring i omvärlden (extern faktor). Enligt detta resonemang måste en organisation som väljer att byta strategi då även designa om sin styrmodell. Styrmodeller blir mest effektiva om de är designade på "rätt" sätt utifrån organisationernas situationsbaserade faktorer, vilket ställer höga krav på designarbetet i en allt mer föränderlig värld. (Merchant och van der Stede 2007)

Sedan den världsomfattande finansiella krisen tog sin början år 2008 har svenska banker utsatts för hård press genom sämre affärsförhållanden och ökad statlig övervakning (Konjunkturinstitutet 2008) (Svenska Dagbladet 2012) (Dagens Industri 2011). Swedbank med sina rötter i de svenska sparbankerna hade innan krisen investerat i Baltikum och expanderat kraftigt (Swedbank a 2012). Swedbanks var nära att gå i konkurs till följd av krisen men fick som räddning svenska statliga garantier. I krisens spår insåg styrelsen att organisationen och styrmodellens utformning inte fungerade, den måste förändras. Koncernpersonaldirektör Hallander Larsson uttrycker att "*Förtroendet för banken var förlorat*". Vd och ledning avsattes och en ny vd och ledning tillsattes i syfte att försöka omforma Swedbank till att bli en stabil affärsbank. (Swedbank 2009)

Extern och intern kommunikation

Extern kommunikation såsom marknadsföring är något som många organisationer lägger mycket resurser på men Hatch och Schultz (2001) menar att inget påverkar externa intressenter som exempelvis aktieägare, kunder och konkurrenter mer än det personliga mötet med en organisation. En organisation kan lägga ner mycket arbete och ekonomiska resurser på sin image med hjälp av marknadsföring men om en kund upplever ett otillfredsställande kundmöte kan det svärta ner hela deras tidigare bild av organisationen. För att undvika negativa effekter menar de att det är mycket viktigt att styra de anställda så att de lever och kommunicerar ut önskvärd image till kunderna. En organisations varumärke når framgång enligt Hatch och Schultz (2001) när det råder samstämmighet mellan en organisations vision, image och rådande företagskultur. För att kunna uppnå en god samstämmighet är det viktigt att börja med att identifiera skillnader mellan vision, image och kultur. Ett starkt varumärke grundar sig i att ledningens budskap uppfattas korrekt av de anställda så att de förmedlar det via kulturen ut till kunderna. Alltså, ju större samstämmighet som råder mellan vision, kultur och image desto starkare varumärke.

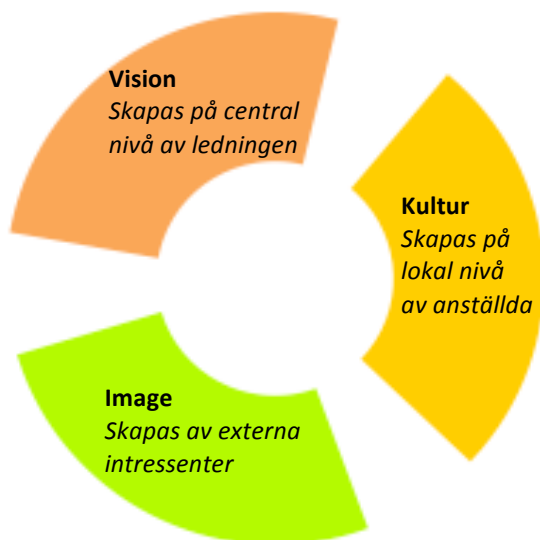
I en organisation som dagligen har kundkontakt genom personliga möten omprövar, i enhet med ovanstående resonemang, deras kunder sin bild av företaget varje dag. Frågan är vad som händer med företagets externa image om de internt utsända styrsignalerna inte uppfattas på rätt sätt av de anställda. Johnson och Kaplan (1987) diskuterar att ekonomistyrning är en tvåvägskommunikation mellan överordnade och underordnad. Ur den underordnades perspektiv är det ett givande av information för beslutsunderlag och ett mottagande av mål, ur den överordnades perspektiv råder motsatt förhållande.

1.2 Problemformulering

I den inledande problembakgrunden har vi påvisat ett aktuellt behov för organisationer att designa framgångsrika styrmodeller med utgångspunkt i deras strategi och i relation till övriga situationsbaserade faktorer. I Swedbank ser vi ett aktuellt behov av att de anställda uppfattar och agerar på önskat sätt utifrån ledningens förändrade styrmodell. Framför allt på grund av att Swedbank vill återvinna externa intressenters förtroende (Swedbank 2011). Den huvudsakliga studien berör den interna samstämmigheten inom Swedbank genom att granska anställdas uppfattningar av deras styrmodell. Då vi ser att detta är ett relativt outforskat område vill vi genom denna studie öka kunskapen om hur en styrmodell kan implementeras för att nå ett framgångsrikt resultat. Med hjälp av följande problemformulering hoppas vi komma till slutsatser om detta.

Finns det gap mellan ekonomistyrningens utsända budskap och de anställdas uppfattning och i så fall – vilka uttryck tar de sig och hur kan vi förstå dem?

Studier har visat att för att en organisation ska nå framgång behöver det råda en samstämmighet mellan visionen och företagskulturen. Ju större denna samstämmighet är desto starkare varumärke. (Hatch och Schultz 2001)



Figuren är skapad utifrån Hatch och Schultz (2001) modell över samspelet mellan områdena vision, kultur och image. Vi ämnar studera hur eventuella gap mellan områdena kan påverka styrmodellens framgång.

Figur 1. Vision-kultur-image.

I studien väljer vi även att ta viss hänsyn till externa intressenter och vilken effekt deras uppfattning har på styrmodellen vilket vi formulerar enligt följande:

Vad har eventuella gap inom organisationen för effekt på dess image?

Vilken påverkan har externa intressenters uppfattning om organisationen på dess strategi och tillhörande styrmodell?

Vi avser att förklara samtliga problemformuleringar med hjälp av kommunikationsteori och institutionell teori.

1.3 Syfte

Uppsatsens primära syfte är att utforska och förklara förekomsten av gap mellan ledningens budskap och anställdas uppfattningar om styrmodellen. För att få en förståelse för styrmodellens design har vi ett sekundärt syfte där vi vill förstå den inverkan externa uppfattningar har på den interna styrmodellen.

1.4 Avgränsningar

Vi väljer att begränsa vår studie till en bransch och en organisation. Anledning är att vi önskar få en så djupgående bild som möjligt av de anställdas uppfattningar om organisations styrmodell inom vår begränsade tidsram. Vi väljer primärt att försöka förklara eventuella gap mellan vision och kultur detta för att fokusera på ämnet ekonomistyrning. Gap mellan kultur och image, samt mellan image-vision har vi som sekundärt syfte att förstå. Vi avgränsar därför vår empirihämtning till det som berör vårt primära syfte. De eventuella gap som vi påträffar vill vi förklara med hjälp av kommunikationsteori och institutionell teori. Vi ser en mängd andra potentiella förklaringsfaktorer men studien kommer endast att inrikta sig på dessa två teoribilder då de har fångat vårt intresse.

Kapitel 2. Referensram

Först motiverar vi vårt urval av teorier. Därefter följer teori som beskriver ekonomistyrningens olika perspektiv. Vidare presenteras teorier för styrsätt och styrmodeller vilka vi använder för kartläggning av empirin. Slutligen summeras viktiga teorier inom kommunikation och institutionell teori vilka kommer till användning i vår analys.

2.1 Källkritik

Vi har fokuserat på att söka centrala, granskade och väl citerade vetenskapliga artiklar och kursböcker inom ämnesområdena ekonomistyrning, kommunikation och institutionell teori. Om vi träffat på intressanta studier och modeller i läroböcker har vi i möjligaste mån uppsökt och refererat till den primära källan. Äldre källor har använts om de anses som banbrytande eller grundläggande inom ämnesområdets teorier.

2.2 Ekonomistyrning

Chenhall (2003) definierar ekonomistyrning som ett brett spektrum av aktiviteter som syftar till att bidra med information till ledningen då beslut ska fattas samt styra de anställda att prestera i linje med företagets strategi. Aktiviteterna inkluderar framtagande av extern information som exempelvis marknader, kunder och konkurrenter men även icke-finansiell information som rör interna produktionsprocesser. Därtill kan informella styrmedel räknas, såsom personliga och sociala kontroller. Även utformandet av organisationsstruktur är en inbyggd aktivitet som verkar för att styra verksamheten till framgång. (Chenhall 2003)

Merchant och van der Stede (2007) definierar ekonomistyrning som alla processer, proaktiva såsom reaktiva, som syftar till att styra de anställda så att de fattar beslut och agerar i enighet med organisationens mål och strategi. Detta perspektiv på ekonomistyrningsbegreppet delas av Brown och Malmi (2008). De poängterar att system som ger automatisk information för beslutsfattande genom bevakning av interna och externa faktorer inte bör inkluderas i begreppet utan klassificeras som redovisningssystem. Anthony och Govindarajan (2007) menar att en organisations ekonomistyrning bör utformas med hänsyn till faktorer som inverkar på organisationen utan att de kan påverka dem. Istället ska styrmodellen utformas så att den kan anpassa sig till sådana situationsbaserade faktorer.

2.3 Styrsätt

Merchant och van der Stede (2007) beskriver att ekonomistyrning kan utföras på tre nedan beskrivna sätt. Till varje styrsätt kopplar de olika styrmedel och beskriver i vilka organisationer de passar. Styrmedlen är mer eller mindre effektiva beroende på vilken verksamhet de appliceras i samt vilken effekt de eftersträvar. De nämner tre huvudsakliga orsaker till varför ekonomistyrning behövs i en organisation. Orsakerna är brist i motivation, brist i kunskap om mål och personliga begränsningar såsom kompetensbrist. Ekonomistyrning är aktiviteter som görs i syfte att komma till bukt med dessa brister och styra de anställdas beteende så att de agerar i linje med organisationens strategi.

Resultatstyrning

Resultatstyrning är en styrform som innebär att ansvar för måluppfyllelse delas ut. Anställda i en organisation med resultatstyrning får själva välja att utföra aktiviteter som de tror ger bäst resultat i syfte att uppnå målen. Resultatstyrning handlar om indirekt styrning för att få de anställda att arbeta mot organisationens övergripande mål. Styrsättet ger dem frihet att själva bestämma hur målet ska uppnås samtidigt som styrningen tvingar dem att tänka på konsekvenserna av deras handlingar. Studier av resultatkontroll har visat att anställda som getts befogenheter att utföra en viss aktivitet och erbjudits belöning för den risk de tar agerar

med engagemang och visar på entreprenörsanda. Merchant och van der Stede (2007) menar att resultatstyrning är ett villkor för att möjliggöra en decentraliserad organisation. De huvudsakliga elementen för implementering av resultatkontroll är:

1. Utforma korrekta mål som syftar till att bidra till organisationens vision. Felaktiga mål uppmuntrar till felaktiga aktiviteter som inte leder till att organisationen uppfyller sina huvudsakliga mål.
2. Definiera målens parametrar. Bestäm vilka finansiella och/eller ickefinansiella mål som ska mäta verksamheten. På högre organisatoriska nivåer är det vanligt att de anställda mäts på finansiella mål medan det på lägre nivåer är vanligt att de anställda mäts på operativa mål. Målens karaktär ska avspegla vad de anställda kan påverka. Brist på symmetri mellan dessa mål kan orsaka interna konflikter. Ofta blir det den organisatoriska mellannivåns uppgift att se till att de stämmer överens.
3. Sätt nivåer på uppsatta mål. Nivåer fungerar motiverande och möjliggör för de anställda att utvärdera sin egen prestation.
4. Utforma incitamentsprogram och koppla dem till definierade mål och dess nivå. (Merchant och van der Stede 2007)

Merchant och van der Stede (2007) diskuterar att resultatstyrning är mest effektiv i organisationer som kan definiera tydliga parametrar för mätning, ge befogenheter så att anställda kan påverka de uppgifter de är ansvariga för och som dessutom kan mäta utförandet effektivt. Vid implementering av resultatstyrning är det viktigt att delegering av ansvar och utformning av incitamentsprogram sker samtidigt och att programmet designas så att belöning står i proportion till ansvar. Resultatstyrning leder till *meritokrati* det vill säga skapar ett klimat där de som är mest talangfulla och arbetar flitigast får monetär eller icke-monetär belöning. Hårt arbete, istället för ett stort socialt kontaktnät eller lång tjänstgöring, ska löna sig. (Merchant och van der Stede 2007)

Handlingsstyrning

Handlingsstyrning är en direkt form av styrning där chefer på olika nivåer kontrollerar och begränsar de anställdas handlingar. Detta görs för att säkra verksamheten från felaktigt beteende som inte är i linje med organisationens vision och övergripande mål. Merchant och van der Stede (2007) kategoriserar handlingsstyrning i fyra kategorier; beteendebegränsning (fysiska eller organisatoriska), instruktioner, definiering av beteende (acceptabelt och oacceptabelt) samt redundans (intern kontroll). Handlingsstyrning är endast effektiv i organisationer som tydligt kan definiera önskat beteende och som kan försäkra sig om att oönskat beteende inte uppstår. Detta är vanligt i produktionsföretag med repetitiva arbetsuppgifter eller andra processtyrda verksamheter. (Merchant och van der Stede 2007)

Social styrning

Social styrning kategoriserar Merchant och van der Stede (2007) som personlig och kulturell styrning som bygger på individens och grupperas vilja att motivera och kontrollera sig själva och varandra. Syftet är att de anställda använder och applicerar organisationens värderingar i sitt arbete. Genom att rekrytera, utbilda och designa arbetsroller på ett bra sätt kan överordnade i organisationer möjliggöra och underlätta för anställda att utföra sitt arbete på ett ändamålsenligt sätt. Gruppträck har en stor påverkan på en individ. Om kulturen i en organisation är i enighet med organisationens värderingar kan detta ge ett mycket positivt utslag på verksamheten. Ledning kan försöka påverka kulturen genom att exempelvis skriva ner organisationens värderingar i ett dokument vilket brukar benämnas *codes of conduct*. Även kollektiva belöningar är ett sätt att påverka organisationens kultur. Social styrning är ett

styrmedel som enligt Merchant och van der Stede (2007) passar i alla organisationer för att bidra till motivation och indirekt kontroll.

2.4 Styrmodeller

Brown och Malmi (2008) beskriver ekonomistyrning som ett paket av olika typer av insatser, så kallade styrverktyg, i syfte att leda, styra och kontrollera att de anställda utför aktiviteter i linje med organisationens vision. Insatserna kompletterar och inverkar på varandra och därför menar Brown och Malmi (2008) att de bör studeras som en helhet och i ett sammanhang, inte som separata företeelser. Brown och Malmi (2008) har uppfört en modell (se figur 2) över styrverktyg och kategoriserar dem i fem huvudsakliga områden.

Styrmodell		
Administrativ kontroll Ledningsstruktur Organisationsstruktur Policyer och tillvägagångssätt		
Planering Aktivitetsplanering Långsiktigplanering	Cybernetisk kontroll Budget Finansiella mätsystem Icke-finansiella mätsystem Hybrider	Belöningar och bonus
Kulturell styrning Subkulturer Värderingar Symboler		

Figur 2. Styrmodell, egen figur inspirerad av Brown och Malmi (2008)

Varje område i modellen är karaktäristisk enligt följande beskrivning:

Administrativ styrning

Administrativ kontroll utgörs av organisationsstruktur, ledningsstruktur och policyer uppförda inom organisationen. Enligt dem är organisationsstruktur ett styrverktyg eftersom ledningen kan ändra och omforma den vid behov. Organisationsstruktur möjliggör och definierar olika enheters uppgifter och specialisering på olika hierarkiska nivåer. Ledningsstruktur visar hur ansvarsfördelning och makt är fördelad inom en organisation. Den består även av ett system av kommunikation för att koordinera verksamheten vertikalt och horisontellt mellan de olika enheterna. Definiering av tillvägagångssätt och policyer är styrverktyg för att skapa enighet inom en organisation och för att säkerställa att handlingar blir utförda i linje med organisationens mål. (Brown och Malmi 2008)

Planering

Planering är ett verktyg som används för att tydliggöra vad de anställda förväntas prestera i en organisation. Verktöget är viktigt i syfte att på förhand koordinera aktiviteter i en organisation så att det resultat som önskas uppnås. Planering består dels av kortsiktig aktivitetsplanering som har ett taktiskt fokus, dels långsiktigt strategiskt planering som är strategisk inriktad. Brown och Malmi (2008) resonerar vidare att det vid studier av de anställdas engagemang och åtagande av planering är det viktigt att beakta deras delaktighet i planeringsprocessen.

Cybernetisk kontroll

Cybernetisk kontroll består av styrverktygen budget, finansiella nyckeltal, icke-finansiella nyckeltal och hybrider av finansiella och icke-finansiella nyckeltal. Budget används i planeringsarbetet för att koordinera och allokerar företagets resurser. Finansiella nyckeltal och icke-finansiella nyckeltal är uppbyggda på faktorer som företaget anser är viktiga för att nå de övergripande uppsatta målen. Cybernetiska styrverktyg möjliggör för ledningen att sätta upp tydliga mål som kan följas upp och kontrolleras. Om styrverktygen används av ledningen för att upptäcka och identifiera avvikelser i utfallet jämfört med uppsatta mål fungerar det som informationssystem och ett system för beslutsunderlag. Om informationen däremot används i syfte att motivera de anställda för att prestera bättre och i enighet med de mål som satts upp fungerar verktygen som ekonomistyrning. Företagets ledning kan genom att sätta målnivåer på nyckeltal förtydliga företagets strategi och motivera de anställda att arbeta fokuserat mot dessa parametrar. (Brown och Malmi 2008)

Belöningar

Belöningsystem är ett styrverktyg som syftar till att motivera de anställda att arbeta flitigt, engagerat och intensivt med sina arbetsuppgifter så att företaget når de uppsatta målen. Brown och Malmi (2008) definierar två typer av ersättningar för goda prestationer; belöning och bonus. Belöning och bonus kan fördelas på basis av individuella prestationer eller grupprestationer vilken basis den delas ut på har stor betydelse för verktygets effekter. Gruppbelöningar påverkar kulturen medan individuella påverkar den enskildes arbetsinsats och beteende.

Kulturstyrning

En organisatorisk kultur är uppbyggd av värderingar, sociala normer och gemensamma uppfattningar som de anställda inom organisationen delar. Detta kan enligt Brown och Malmi (2008) ses som en kontext men också som något påverkbart. Kulturstyrning är samtliga aktiviteter som utförs i syfte att påverka och kontrollera de anställdas värderingar. Genom att försöka styra värderingar vill en ledning uppnå ett gemensamt synsätt inom organisationen och dess omvärld. Att endast anställa personer med värderingar som överensstämmer med organisationens är ett exempel på hur ledningen kan styra organisationskulturen. Ledningen kan även försöka applicera organisationens värderingar på de anställda genom att införa uppförandekoder eller codes of conduct. Ytterligare ett exempel på att styra kultur är att uppföra klädkod, detta är ett symboliskt sätt att styra kulturen (symbolstyrning). När en grupp människor finner en gemensam nämnare och känner tillhörighet uppstår subkulturer. Bland dessa subkulturer skapas värderingar och normer genom ceremonier eller ritualer. (Brown och Malmi 2008)

2.5 Vision och kultur bidrar till ett företags varumärke

Hatch och Schultz (2001) har under en tioårsperiod forskat på hundra organisationer världen över och funnit tre faktorer som inverkar på ett företags varumärke. Dessa faktorer – vision, kultur och image – är ömsesidigt beroende av varandra. För att justera dem i linje med varumärket krävs stor kompetens och mycket vilja från företagets ledning i och med att faktorerna drivs av olika intressegrupper. Dels är det ledningen som i och med visionen uttalar ambitionen för företaget, dels är det samtliga anställda och deras värderingar, beteende och attityd som utgör företagets kultur. Den sista intressegruppen är företagets externa intressenter, till exempel aktieägare, kunder och konkurrenter vars bild av företaget är den som utgör imagen.

Hatch och Schultz (2001) har utvecklat en modell med syftet att upptäcka gap mellan företagets vision, kultur och image. Eftersom samtliga faktorer är beroende av varandra är det nödvändigt att gap mellan vision-kultur, image-kultur och image-vision analyseras och adresseras samtidigt. Det finns ingen universell lösning för att åtgärda dessa gap, modellen i sig används för att identifiera var gapen finns.

Gap mellan vision och kultur uppstår när medarbetarna inte förstår eller samtycker till ledningens strategiska riktning. Ett symptom på gap mellan vision och kultur är när det som sägs och det som görs inte stämmer överens. En anledning kan vara att företagets vision inte inspirerar alla subkulturer inom företaget. Det är därför viktigt att få en förståelse för vilka värderingar som delas bland samtliga inom organisationen. Vid gap mellan image och kultur är det troligt att kunderna missuppfattar vad företaget står för. Förklaringen kan ligga i att företaget inte lever som de lär. Ett gap mellan image och vision betyder att företagets strategi och vision inte överensstämmer med vad deras kunder önskar av företaget. Även om företagets vision och kultur i sig själva är värdefulla strategiska verktyg för ett företags varumärke, kan effekten av att få dessa verktyg samspela med företagets image, skapa ett än mer kraftfullt varumärke.

2.6 Strategisk kommunikation

En kommunikationsstrategi är en operativ strategi för att nå den position som ett företag vill etablera hos samtliga intressenter. Kommunikationsstrategin innehåller en strategisk avsiktsförklaring för att förändra eller förstärka uppfattningen om företagets vision. Innehållet i en kommunikationsstrategi beror på dess framtagningsprocess. Utformningen av kommunikationsstrategi görs utifrån bedömningen av hur stort gapet är mellan företagets vision och omgivningens befintliga uppfattning av företaget. Beroende på vilka specifika förmågor, styrkor och värden företaget vill förmedla bestäms en budskapsstil. Dessa stilar kan ibland överlappa varandra eller så används de var och en distinkt för att kommunicera företagets budskap. Nedan presenteras tre av fem utvalda budskapsstilar. (Cornelissen 2011)

Symbolisk budskapsstil

När denna stil används lyfter företaget psykosociala olikheter snarare än fysiska. Målet med stilen är att utveckla en image som skiljer sig från konkurrenternas genom symboliska associationer. Kärnan i stilen är att identifiera ett antal symboler och värderingar och regelbundet koppla samman dem med sitt företag i förhoppningen att dessa kommer att bli associerade med företaget och dess kultur. Exempel på symbolisk stil är sponsring och uttalanden angående företagets värderingar och moralisk syn (extern codes of conduct).

Generisk budskapsstil

Budskapet i en generisk stil utmärker sig inte från det ett annat företag inom samma bransch skulle kunna utge. Det är helt enkelt generellt för hela branschen. Förutsättningarna i denna budskapsstil är att företaget rör sig inom en bransch där de har extrem dominans, näst intill monopolsituation.

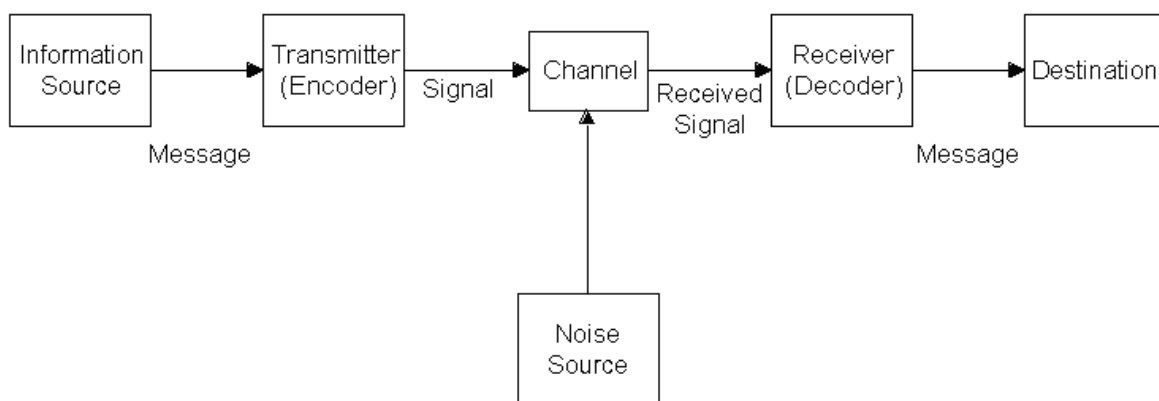
Förebyggande budskapsstil

När företag använder sig av denna stil innehar de en position eller verkar i en sådan bransch där de skulle kunna använda sig av ett generiskt budskap. Skillnaden är att de i samband med budskapet tar en överlägsenhet i anspråk i syfte att förhindra konkurrenterna att anspela på samma anspråk. (Cornelissen 2011)

2.7 Kommunikationsteori

Shannon (1948) presenterade en schematisk modell över kommunikation i artikeln *A Mathematical Theory of Communication* i syfte att studera hur kommunikationskanaler kan användas mest effektivt. Shannon menar att det grundläggande problemet med kommunikation är att reproducera ett meddelande antingen exakt eller approximativt till dess ursprung vid en senare tidpunkt. (Shannon 1948) (Fiske 1990)

Ett kommunikationssystem menar Shannon (1948) är en sammansättning av fem element som tillsammans överför en sekvens av information. Processen börjar i *informationskällan* som vill förmedla ett meddelande till *destinationen*. Meddelandet omvandlas via *sändaren* till en signalfrekvens som är möjlig att överföra via *kanalen*. Kanalen överför signalfrekvensen från sändaren till *mottagaren* som omarbetar signalerna till det ursprungliga meddelandet som sändes ut. Mottagaren förmedlar meddelandet till *destinationen*.



Figur 3. Schematiskt diagram över ett generellt kommunikationssystem, Shannon (1948)

Brus är enligt Fiskes (1997) tolkning av Shannons kommunikationsteori alla signaler som försvårar avkodningen av meddelandet. Det finns tekniskt brus och semantiskt brus. Tekniskt brus är det som uppstår inom kanalen, mellan sändaren och mottagaren till exempel knaster på telefonlinje. Semantiskt brus är den förvrängning av betydelsen som avsändaren inte avsett och som kanalen inte påverkar. Detta brus uppstår i överföringen mellan mottagaren och destinationen och definieras som all förvrängning som inte var avsedd av informationskällan men som påverkar mottagningen av meddelandet hos destinationen. Detta brus kan vara exempelvis vara en skön föreläsningsstol eller dagdrömmar.

Balogun och Hope Hailey (1999) menar att kommunikation inte kan likställas med regelrätt överföring av budskap. När budskapet når mottagaren skapar den sig en egen förståelse av det som sägs. I en förändringssituation kan en konflikt mellan initierat och mottaget budskap uppstå då sändare och mottagare har olika bakgrunder och erfarenheter. För att komma till bukt med en sådan konflikt förespråkar Balogun och Hope Hailey (1999) att den initierande parten i förändringen repeterar budskapet med hjälp av olika kommunikationstekniker. Förutom muntlig och skriftlig kommunikation finns en ickeverbal och symbolisk kommunikation som består i att förändra artefakter, ritualer, beteende och språk för att skapa ett övertygande budskap som uppfattas på önskat sätt av så många som möjligt inom organisationen.

För att genomföra en organisatorisk förändring krävs det att samtliga ledare inom organisationen hjälper till att kommunicera förändringens budskap till sina närmaste

medarbetare och underställda. Detta främjar för en ökad personlig kontakt vilken Balogun och Hope Hailey (1999) anser är den bästa och viktigaste tekniken i en kommunikationsstrategi vid implementering av en komplex förändring. Vid en kommunikationsstrategi är det viktigt att använda rätt teknik beroende på förändringens komplexitet då till exempel för lite information kan leda till misstro och minskat engagemang bland de anställda.

Cornelissen (2011) beskriver hur en organisation kan påverka sina anställda att agera enligt önskat beteende via kommunikation. Intern kommunikation som är trovärdig, användbar och härrör ämnet får de anställda att identifiera sig med sin organisation. Vidare påverkan på de anställdas lojalitet är om de är delaktiga i beslutsfattande och att ledningen hör och beaktar deras åsikter. Internkommunikation är absolut mest produktiv om det är en tvåvägskommunikation mellan ledning och anställda. Om de anställda istället enbart fungerar som mottagare av instruktioner och övrig information blir resultatet inte lika bra.

2.8 Institutionell teori

Institutionella regler är klassificeringar och tolkningar som är inbyggda i samhället, dessa regler är tagna som självklara av lagen eller gemene man. Formella organisationer är system som är till för att kontrollera och koordinera komplexa aktiviteter. Meyer och Rowan (1977) menar att i dagens moderna samhälle agerar formella organisationer i högst institutionaliserade kontexter. Program, policyer och arbetsroller som framarbetas i organisationer för att visa på rationalitet utformas inte alltid i syfte att nå högsta möjliga effektivitet utan för att legitimera verksamheten. Meyer och Rowan (1977) argumenterar för att formella strukturer snarare är en social konstruktion, en myt, som avspeglar den institutionella miljön i vilken den agerar än systemets sanna behov.

De institutionella miljöerna inverkar på organisationers utformning och handlande. I samhället finns en grundläggande norm om att rationalitet är det ultimata sättet att handla på och därmed blir organisationer som agerar, eller säger sig agera, efter den normen legitimerad. Organisation som anpassar sig till underliggande strukturer och normer i samhället blir en del av det rådande systemet. Meyer och Rowan (1977) menar att organisationer blir likformiga med den omgivning de agerar i och *isomorfism* uppstår. Organisationerna försöker passa in och utformas i linje med sin kontext för att de vill legitimera sin verksamhet. Externt vill de locka investerare vilket är en förutsättning för organisationens fortsatta fortlevnad och internt vill de skapa deltagande engagemang. (Meyer och Rowan 1977)

Hur organisationer anpassar sig till och påverkas av institutionella miljöer ger dem stabilitet som verkar både internt och externt. Internt kan standardiserade processer och policyer balansera upp en organisation som verkar i omväxlande marknadsförhållanden. Om organisationer är uppbyggda på liknande sätt underlättar det för samtliga intressenter. (Meyer och Rowan 1977)

Meyer och Rowan (1977) menar dock att problem kan uppstå då en organisation agerar enligt de institutionella normerna. Om de tillämpade reglerna motstrider sig själva eller om normerna strider mot en verksamhets effektivitet i produktionen uppstår problem. Det är sannolikt att detta händer då reglerna och normerna är sociala konstruktioner. För att lösa dem kan en organisation:

1. Motstå normerna men det kan då bli svårt att legitimera att man är effektiv internt och externt.

2. Stå fast vid den effektiva linje som arbetats fram men det kan då uppstå en besvikelse hos anställda och externa intressenter då organisationen inte handlar rationellt.
3. Påpeka att det inte fungerar för organisationen men det ifrågasätter också övrigt handlande av organisationen.
4. Lova reform men då har man också förklarat nuvarande struktur illegitim.

Det en organisation istället kan göra för att hantera dessa problem är att lösgöra verksamheten från uppsatta normer. Detta kallar Meyer och Rowan (1977) för frikoppling vilket innebär att både kvalitén på outputen och legitimeringen behålls. När detta händer förlorar ledningen all möjligheten till kontroll av verksamheten då den inte längre svarar på de utsända styrsignalerna. Resultatet blir att den formella strukturen bevaras och justeringar för att behålla effektivitet sköts informellt inom enheterna. Frikopplingen minimerar konflikter då anställda kan fortsätta i invanda processer och organisationen har med hjälp av den formella strukturen legitimerat sig mot externa intressenter. En legitimering är viktig för att kunna attrahera investeringar och på så sätt tillgodose organisationens kapitalbehov. En frikopplad organisation blir således svaret på hur organisationer kan agera både produktionseffektivt och vara legitima i ett institutionellt samhälle. (Meyer och Rowan 1977)

Scapens (1994) antar en institutionell teoretisk ansats i artikeln *Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice*. Han argumenterar att en sådan ansats ger en grund till att förstå samspelet mellan ordnade institutionella rutiner, såsom ekonomistyrning, och de sociala processerna inom företaget. Scapens (1994) utforskar hur ekonomistyrning kan fungera som en grund för social sammanhållning och ge anställda mening att utföra aktiviteter förenliga med organisationens kultur. En rutin är enligt Scapens (1994) formaliserade vanor som är en del av institutionen. Vanor är ett individuellt beteende medan en rutin kan involvera grupper. Organisatoriska rutiner är till största del lagrade hos anställda och därför de anställda beskrivas som organisationens samlade kunskap. Men Scapens (1994) lyfter också Nelson och Winters (1982) resonemang att rutiner som växt fram genom gemensamma erfarenheter och interaktion mellan anställda inte bör undervärderas.

Kapitel 3. Empirisk metod

Under följande avsnitt redogör vi för vårt angreppssätt samt hur vi har gått tillväga för att samla in empiriskt material. Vi motiverar val av fall, val av datainsamlingsteknik och val av respondenter. Slutligen behandlar vi uppsatsens validitet och reliabilitet.

3.1 Angreppssätt

I vår problemformulering har vi identifierat att det kan finnas gap mellan ekonomistyrningens budskap och uppfattning. För att svara på studiens syften har vi genomfört en icke-experimentell forskning som bygger på en fallstudie. Icke-experimentell forskning kallas ofta deskriptiv forskningsmetod och syftar till att bidra till en förståelse och ge en förklaring till företeelser. Denna typ av forskning är att föredra när variablerna är svåra att definiera och/eller sammanlänkade med den företeelse som studeras. (Merriam 1994) Därför anser vi att en fallstudie ger oss bäst förutsättningar för att kunna uppfylla studiens syften. Resultatet av studien syftar således inte till att se ett samband av orsak och verkan, likt en experimentell studie syftar till, utan för att ge en djupgående syn av företeelsen.

Merriam (1994) definierar en fallstudie som en *"intensiv, helhetsinriktad beskrivning och analys av en enda enhet eller företeelse"*. I en kvalitativ forskning som utgår ifrån att verkligheten är subjektiv är det viktigt att fördjupa sig i erfarenheter och tolka dem för att få en förståelse. För att fånga upp och skapa oss en helhetsbild av upplevda erfarenheter och uppfattningar om en styrmodell har vi utifrån detta resonemang antagit en kvalitativ utgångspunkt. Merriam (1994) förklarar förenklat att kvalitativ information delges med ord medan kvantitativ information delges med siffror och även detta resonemang stödjer en kvalitativ utgångspunkt för vår empiriinsamling. Vi anser att kvantitativ data i huvudsak inte är ändamålsenlig i vår fallstudie då vi vill studera subjektiva uppfattningar och handlingar.

3.2 Urval

3.2.1 Val av fall

För att få en så pass djup förståelse för problemet som möjligt inom vår tidsram har vi valt att studera endast en organisation i likhet med Merriams (1994) resonemang om val av fall. För att kunna studera vårt problem sökte vi i början av uppsatsprocessen efter en organisation som bedriver verksamhet på flera geografiska platser samt består av flera hierarkiska nivåer vilket naturligt medför en distans mellan ledningen och de anställda. Vid vårt första möte med vår handledare Johan Åkesson diskuterades problemformuleringen och tankar om val av fall. Han kände till att Swedbank nyligen hade genomgått en strategisk förändring av sin styrmodell och föreslog att organisationen möjligen skulle kunna vara ett lämpligt fall för vår studie. Johan hade tidigare arbetat med en person ur ledningen vilket gav oss en fördelaktig ingångsport till organisationen.

Vi valde att studera Swedbank för att organisationen stämde väl överens med de sökkriterier vi hade ställt upp. Swedbank är en stor organisation med flera hierarkiska nivåer som bedriver verksamhet på flera geografiska platser. Dessutom har banken nyligen förändrat sin styrmodell vilket vi ansåg bidrog till en aktualitet. Swedbank har i samband med arbetet med styrmodellen haft en kommunikation med sina anställda. Detta gav oss ett bra utgångsläge för vår uppsats då vi ville analysera om gap har uppstått mellan ledningens budskap och de anställdas uppfattningar. Den nya strategi och tillhörande styrmodellens aktualitet tänkte vi skulle bidra till att underlätta den empiriska datainsamlingen då den var färsk i

organisationens minne. Vårt val av fall utfördes med avsikten att på bästa möjliga sätt nå en ökad förståelse för problemet samt att efter avslutad studie ha uppnått studiens syften.

3.2.2 Datainsamlingsteknik

Fallstudie möjliggör användning av flera informationskällor som underlag för analys (Merriam 1994). Vi har valt samtalsintervjuer och innehållsanalys av dokument i syfte att samla in en bred empiri.

Samtalsintervjuer

För att samla in primär empirisk data är välanvända metoder frågeformulär eller samtal. Samtal lämpar sig för problemformuleringar som synliggör hur en företeelse gestaltar sig medan frågeformulär passar bättre för sådana som handlar om antal och frekvens. Samtalsintervjuer kan frambringa oväntade svar som inte skulle framkommit på frågeformulär eftersom det senare endast ger utrymme för ett visst antal svarsalternativ. (Esaiasson et al. 2007) För att fånga upp uppfattningar bland anställda ansåg vi utifrån dessa resonemang att samtalsintervjuer var en lämplig metod.

Eftersom vi eftersökte personliga erfarenheter och uppfattningar har vi i studien benämnt intervjusubjekten som respondenter i linje med Esaiasson et al. (2007). Då samtalsintervjuer av respondentkaraktär inte bygger på källkritik är det människors uppfattningar som står i fokus. Uppfattningar från respondenter kan inte sägas vara sanna eller falska till skillnad från informanter vars åsikter behandlas som vittnesbörd av en företeelse.

Innehållsanalys av dokument

Dokument är oftast inte producerade för forskningsändamål men kan ändå utgöra en god empirisk grund för kvalitativa fallstudier (Merriam 1994). Som hjälpmedel för att kartlägga hur Swedbank förmedlat ut ekonomistyrningen inom organisationen har vi tagit del av externt material i form av årsredovisningar och textinnehåll på organisationens hemsida. Denna typ av data är att betrakta som sekundär och är enligt huvudregeln mindre tillförlitlig än primär data (Esaiasson et al. 2007). Eftersom det i vårt ämne har funnits ett intresse över hur Swedbank kommunicerar ut sin strategi och vision för externa intressenter fann vi materialet representativt för detta ändamål.

3.2.3 Val av respondenter

Vid val av respondenter kan urval göras via sannolikhetsurval eller icke-sannolikhetsurval. Sannolikhetsurval är slumpmässiga och metoden används främst i kvantitativa studier där syftet är att dra generella slutsatser. (Merriam 1994) *"Eftersom generalisering i statistisk bemärkelse inte är ett mål för kvalitativ forskning är det inte nödvändigt eller ens legitimerat att göra det i kvalitativforskning."* skriver Merriam (1994). Utifrån ovanstående resonemang har vi valt att göra ett icke-sannolikhetsurval då det passade vårt syfte bäst.

Då det primära syftet med studien har varit att förstå och förklara varför gap har uppstått mellan ledningens utsända styr signaler och de anställdas uppfattningar har vi valt att söka intervjuobjekt på flera hierarkiska nivåer. Vi har totalt genomfört sex stycken samtalsintervjuer fördelade som följer.

Central nivå

En strategisk insatt person från central nivå har intervjuats för att få större förståelse för anledningen till styrmodellens förändringen och vilket budskap som förmedlas. Ytterligare ett mål med intervjun var att få information om hur ledningen kommunicerar den nya

styrmodellen. Urval av respondent föll sig naturligt att bli Johans kontakt då denna person sitter i ledningen och har full insyn i strategiska frågor.

Regional nivå

En intervju har genomförts med en controller som är väl insatt i ekonomistyrning för att få information om hur mål och aktiviteter följs upp. Ytterligare en intervju har hållits med en marknadsansvarig för att få en större inblick i intern och extern kommunikation. Urvalet av respektive respondent baserades på de kontakter vi fick genom att besöka Swedbanks monter på Gadden-mässan som är Handelshögskolans arbetsmarknadsdagar. Intervjuerna på regional nivå har genomförts i syfte att hitta förklaringsfaktorer till varför budskap kan förvrängas inom Swedbank.

Lokal nivå

Tre intervjuer har genomförts med rådgivare från två stycken bankkontor som arbetar mot privata kunder. Syftet var att få en bild av hur styrmodellen uppfattas och hur den påverkar de anställdas dagliga arbete. Vi tog kontakt med samtliga kontorschefer inom Göteborg för att boka intervjuer med lämpliga personer. Av en kontorschef fick vi rådet att intervjua rådgivare då dessa vanligtvis har arbetat en tid inom banken och själva har möjlighet att disponera sin arbetsdag. Urvalet gjordes därefter med rådgivare som hade möjlighet att träffa oss på föreslagna tider.

3.3 Intervjuteknik

Alla respondenter har fått besvara frågor som utgår ifrån samma tema men med modifikation beroende på hierarkisk nivå och respektive kompetens. Varje intervju har praktiskt utformats efter intervjuguiden som Esaiasson et al. (2007) beskriver i kapitlet "Samtalsintervjuer". Intervjuguiden syftar till att respondenterna ska känna sig motiverade att dela med sig av sina personliga erfarenheter. Det viktigaste enligt guiden är att respektive tema behandlas under intervjun, frågeföljden behöver inte följas slaviskt utan utgör endast en struktur för samtalet. Vi valde att dela upp arbetsuppgifter under intervjuerna för att få med så mycket information som möjligt. En av oss agerade intervjuare och skrev endast ner stödord för att kunna fokusera på att samtliga teman berördes. Den andra skrev ner svaren direkt på en dator för att fånga upp så mycket information som möjligt från respondentens svar men flikade även in med frågor när det behövdes. Nedan följer en sammanfattning över intervjuernas struktur i enighet med Esaiassons et al. (2007) intervjuguide.

Uppvärmningsfrågor

Enkla frågor såsom "Hur länge har du arbetat inom organisationen?" öppnade intervjun i syfte att skapa en bra stämning och få en god kontakt med respondenten.

Tematiska frågor

Tematiska frågor var de mest centrala för intervjuerna. Frågorna spände över stora områden och syftade till att få respondenten att samtala om erfarenheter och uppfattningar. Frågorna formulerades öppet och kunde således inte besvaras med ett ja eller nej. Temana är som följer:

- *Respondentens roll och bakgrund i Swedbank*
- *Respondentens syn på organisationens värderingar*
- *Hur beslutsfattande sker i organisationen*
- *Hur styrmodellen förmedlas, uppfattas och används.*

Uppföljningsfrågor

Uppföljningsfrågor, såsom *"Kan de ge exempel på en sådan situation?"*, användes för att få fram ett mer innehållsrikt svar än de som framkommit på de tematiska frågorna. Frågor följde upp och knöt an till de tematiska frågorna.

Direkta frågor

I de fall respondentens åsikter inte framkom i önskad utsträckning under samtalet ställde vi direkta frågor för att verkligen komma till kärnan om respondentens egentliga åsikt. *"På vilket sätt har ditt arbete förändrats sedan Michael Wolf tillträdde som vd?"* är ett exempel på en direkt fråga.

Tolkande frågor

För att säkerställa att respondentens åsikt uppfattades korrekt ställdes tolkande frågor av karaktären *"Menar du att...?"*. Ytterligare en funktion med frågorna var att stämma av underliggande resonemang som senare kunde användas för analys.

Avslutande fråga

Som avslutning i intervjun gavs respondenten en möjlighet att ta upp relevant information för ämnet men som tidigare inte berörts under intervjun.

Behandling av intervjumaterial

Direkt efter genomförd intervju satte vi oss ned och diskuterade innehållet och jämförde anteckningar. Därefter sammanställde vi respondenten svar och e-postade dem till respektive respondent. Respondenterna ombads läsa igenom dokumentet och återkomma med eventuella synpunkter och tillägg. Fem av totalt sex stycken respondenter återkom med vissa korrigeringar som vi har tagit hänsyn till.

3.4 Validitet och reliabilitet

Vi valde att inte använda diktafon vid intervjutillfällena av två anledningar. Dels för att förhindra att respondenternas svar skulle bli hämmade, dels för att tvinga oss själva att ställa följdfrågor för att förstå svårtolkade resonemang. Vi ville inte förlita oss på att en diktafon skulle kunna fånga upp tvetydiga svar. För att öka validiteten valde vi att behandla intervjumaterialet direkt efter avslutad intervju samt att skicka över en sammanställning för godkännande till varje respondent. Som karaktär har inte en fallstudie som mål att uppnå generella slutsatser (Merriam 1994). Det är således svårt att uppnå en hög reliabilitet och detta är vi medvetna om. Vår förhoppning är att vi istället bidragit till en hög validitet genom det sätt vi har valt att behandla det empiriska materialet.

Kapitel 4. Empiri

Empirin är en sammanställning av de sex stycken intervjuer som utförts, Swedbanks årsredovisningar och information från Swedbanks hemsida. Först följer en presentation av respondenterna och en bakgrund till Swedbanks förändrade styrmodell. Materialet är därefter i huvudsak kartlagt enligt Brown och Malmis (2008) modell, se figur 2.

4.1 Presentation av respondenter

Marie Hallander Larsson är koncernpersonaldirektör i Swedbanks koncernledning. Hon är anställd sedan år 2009.

Respondent A har arbetat inom Swedbank under 25 år och är privatrådgivare inom sparande, utlåning och pensionsfrågor. Respondent A arbetar även administrativt och sköter bland annat kontorets fakturor.

Respondent B började på Länsparbanken i Göteborg i början av 70-talet. Respondenten arbetade till en början internt inom banken för att år 1995 börja arbeta på kontor. Idag är respondenten rådgivare för bolånekunder.

Respondent C har arbetat sedan mitten av 80-talet med olika roller som bland annat kontorschef och fackrepresentant. Nu arbetar respondenten som rådgivare för bolånekunder och tar även emot kunder i kassan.

Respondent D började som rådgivare år 1981 för att avancera till kontorschef. Sedan år 2005 har respondenten arbetat på regional nivå som controller för Västra regionen.

Respondent E har i huvudsak arbetat som kontorschef under karriären på Swedbank. Sedan 2007 arbetar respondenten som marknadsansvarig för huvudområdena sponsring, extern PR och samhällsengagemang.

4.2 Bakgrund till Swedbanks förändrade styrmodell

Swedbank drabbades hårt till följd av den globala ekonomiska kris som påbörjades hösten 2008. Swedbank hade i och med sina investeringar i Baltikum en hög riskexponering och var nära konkurs år 2009 (Swedbank 2010) (Hallander Larsson). Detta var ett bevis på att den gamla strategin och styrmodellen inte fungerade och behövde bytas ut. *"En förändring var nödvändig för att banken skulle överleva."* (Hallander Larsson) Utan förändring av struktur, regleringar, styrning och inställning fruktade Swedbank att nästa kris skulle innebära än värre konsekvenser. (Swedbank 2011)

År 2009 blev ett händelserikt år för Swedbank med flera stora förändringar. I mars tillträdde den nya vd:n och koncernchefen Michael Wolf och delar av styrelsen byttes ut. En omorganisation initierades och nya strategiska prioriteringar infördes med ett nytt fokus som riktade in sig på kundmötet (Swedbank 2010). Året kännetecknas av en omstart där rådgivningen utgår ifrån kundens behov och inte bankens produkter. I sin årsredovisning för 2010 fastställer Swedbank (2011) att huruvida fokusförflyttningen lyckas beror på medarbetarnas engagemang och därför är det viktigt att medarbetarna ges rätt stöd och kompetens.

Som hjälpmedel att lyfta banken från det kristunga året 2009 implementerades en ny styrmodell under 2010. Den nya styrmodellen bygger på decentralisering med syfte att

besluten ska kunna tas så nära kunden och affären som möjligt. Ett decentraliserat beslutsfattande ställer samtidigt höga krav på styrning och uppföljning. Det krävs också investeringar i kompetensutveckling av medarbetarna. Målet med styrmodellen är att organisationen snabbt och effektivt ska kunna svara på förändringar i kundbehov och marknadsbeteende. För att lyckas med styrmodellen arbetar Swedbank med följande:

1. tydliga mål och strategier
2. policyer och riktlinjer som klargör hur banken arbetar i olika avseenden
3. en effektiv operationell struktur
4. enkel och tydlig rapporteringsstruktur
5. befogenhet och ansvar delegeras. (Swedbank 2011)

Swedbanks är halvvägs in i förändringsprocessen och arbetet med styrmodellen kommer att fortsätta under ett antal år (Swedbank 2011). Hallander Larsson menar att det svårt att förutsäga när en sådan här process är implementerad fullt ut eftersom det är en kontinuerlig process. Hon beskriver hur olika hierarkiska nivåer har kommit olika långt i förändringsfasen som påbörjades år 2009; *”På en skala 0-10 är vi nu på steg 3-4 i implementeringen. De högsta 150 cheferna har kommit till en 6-7:a, medan medarbetarna har kommit till 2-3:a. Det krävs mycket, mycket kommunikation.”*

4.3 Swedbanks varumärkesplattform

Swedbanks varumärke har genom historien formats av kundmötet. Michael Wolf beskriver att Swedbank *”får sin unika kraft från kombinationen samhällsnytta och affärsmässighet”* (Swedbank 2011 s. 6). Eftersom finansiella produkter är generiska vill Swedbank attrahera sina kunder med kompetens, omtanke och hållbar rådgivning. Swedbank tillkännager att betydelsen av varumärket ökar i konkurrensintensiva marknadssituationer. Ett tydligt kommunicerat och väl differentierat varumärke är avgörande för vilka kunder banken kan attrahera. Swedbank tog fram ett nytt kommunikationskoncept år 2010. Det kallas *Livet under Eken* och har inledningsvis som syfte att kunden ska få kännedom om bankens syfte och vision. Därefter fokuserar konceptet på att lyfta Swedbank som en modern rådgivningsbank. Det är ingen slump att kommunikationskonceptet rör sig kring en ek. Eken symboliserar en stabil och anrik bank som står för hållbar tillväxt. Konceptet har avstamp i bankens syfte, värderingar och vision. (Swedbank 2011) De är som följer:

Vision

Vi möjliggör för människor, företag och samhällen att växa: Swedbank – beyond financial growth.

Syfte

Vi främjar en sund och hållbar ekonomi för de många hushållen och företagen.

Värderingar

Öppen, enkel och omtänksam (Swedbank b 2012)

Ledningen vill att det ska vara mycket kommunikation, helst direktkommunikation, inom organisationen. Michael Wolfs blogg som han uppdaterar dagligen är ett exempel på en kommunikationskanal för central nivå. (Hallander Larsson) Vidare har den nya strategin förmedlats ut via broschyrer, på hemsidan och via en intern tv-kanal (som sänds centralt varje onsdagsmorgon från Stockholm). Värdegrunden ska genomsyra bankens kommunikation och samhällsansvar, deras produkter och tjänster samt kundens bemötande via bankkontor, internet- och telefonbank. För att kunden ska uppleva Swedbanks vision, värderingar och syfte är det viktigt att samtliga medarbetare känner till och står bakom Swedbanks värdegrund. Respondent E tror att den nya omstruktureringen av Swedbank har hjälpt

rådgivare genom att det idag är tydligt uttalat vad som gäller; ”*Det kan rådgivarna luta sig tillbaka på och använda i sitt dagliga arbete vid möte med kund.*”.

4.4 Swedbanks nya styrmodell

Administrativ styrning

Svensk bankrörelse är ett av sex affärsområden inom Swedbank som operationellt ansvarar för att strategier och affärsplaner genomförs. Tillsammans med affärsledningen säkerställer koncernledningen att organisationen som helhet uppfyller mål och följer strategier och policyer (Swedbank 2010). Efter 2009 års omorganisation är Svensk bankrörelse indelad i sex regioner, I Västra regionen ingår Dalsland, Västra Götaland, Halland, Bohuslän och delar av Värmland. Regionen innefattar totalt 37 kommuner, 50 avdelningskontor, 30 så kallade starka kontor (som efter årsskiftet ska bli 29 st) och 900 anställda. (Respondent D)

Som tidigare nämnts bygger den nya styrmodellen på decentralisering med syftet att besluten ska kunna tas så nära kunden och affären som möjligt (Swedbank 2011). Hallander Larsson uttrycker att det finns en svårighet att vara en decentraliserad organisation inom bankbranschen som är extremt reglerad av lagar. För att möjliggöra en decentralisering och ansvarstagande arbetar Swedbank utifrån en trestegsprocess som innebär att dela ut tydliga arbetsuppgifter till medarbetarna, ge dem rätt befogenheter och se till att de har rätt kompetens. ”*Man kan inte dela ut ansvar utan att ge verktyg.*” säger Hallander Larsson. Det finns däremot ett problem med att enskilda individer kan bestämma sig för att strunta i att ta ansvaret även om de har rätt verktyg. Michael Wolfs värderingar var mycket viktiga i framtagningen av den nya styrmodellen och hans önskemål om förenkling och transparens har exempelvis visat sig i bankens direktiv. Swedbank har enligt Hallander Larsson dragit ned på antal nedskrivna direktiv och förtydligat och förenklat de befintliga. Hennes egen arbetsbeskrivning har minskats ned från 36 till drygt 4 stycken A4-sidor.

Respondent B beskriver en minskning av rörelsefriheten efter omorganisationen och beskriver en större strategisk kontroll för att säkerställa att uppställda riktlinjer följs. Respondent C tycker att organisationen återigen blivit mer centraliserad och att aktiviteter och erbjudanden styrs centralt. Även respondent D på regional nivå anser att organisationen har blivit mer centraliserad än tidigare och liknar Swedbank vid McDonalds för att exemplifiera. ”*Nu måste alla hålla sig till bankens meny men förut hade anställda lite mer frihet och varje kontor kunde bestämma om de ville sälja varmkorv också. Nu är det McDonalds med en bestämd meny.*” Respondent D menar att det råder processtyrning för rådgivarna och tar som exempel bankens olika koncept som de önskar kategorisera sina kunder i. ”*Klickar du i konceptet nyckelkund så kommer du in i vyn för nyckelkund med bestämda steg att följa i programmet.*” Rådgivare kan sy ihop koncept själva genom att välja delar från koncepten men i huvudsak är det enklare att följa processen för det utvalda konceptet i systemet. En viss improvisation går att utföra men överlag är det relativt styrt i och med systemet som begränsar handlingsfriheten. Att alla gör likadant ger även stordriftsfördelar och bidrar till effektivitet. Respondenten förstår att en sådan här likriktning införts sett från kundens perspektiv. ”*Den skapar igenkänning hos kunden oberoende på vilken enhet eller kontor den besöker.*”(Respondent D)

Planering

I ledningsgruppen görs en treårig *Midterm Planning* (Hallander Larsson). Även *Svensk Bankrörelse* planerar sin verksamhet årligen för kommande treårsperioder där den aktuella planen är 2012-2014. Regionerna inom Svensk Bankrörelse planerar årligen efter samma tidsram. När Västra regionen planerar sin verksamhet utgår de alltid från Svensk Bankrörelsens

strategi. (Respondent D) För att fokusera på kunden utför Swedbank en förflyttning till att bli en relationsbank istället för att fokusera på produktförsäljning. Att bli en rådgivande organisation är en av bankens prioriteringar 2011 (Swedbank 2011). Mål och aktiviteter som ska uppfylla bankens prioriteringar sätts centralt, därefter bryts de ner till regional nivå och vidare till de starka kontoren. Regioncontrollern är alltid delaktig i planeringsprocessen på regionnivå och tar med de målförslag som lokal nivå har bidragit med. Dessa förslag är den enda möjligheten för lokal nivå att påverka sin målbild. (Respondent D) Det dagliga arbetet planerar rådgivarna själva utifrån de mål som ställs upp på dem kvartalsvis (Respondent A).

Försäljningsmål på produkter bestämmer Swedish Banking Management som är det högsta beslutsorganet för produktsidan inom Swedbank. Försäljningsmål sätts bland annat på bankkort och för vilka koncept kunden helst ska ingå i. Målen går på remiss till regionerna där regionchefen och regioncontrollers antingen accepterar dem eller återkommer med justeringsförslag. Det är sällsynt att målen revideras under året då revideringar kan skapa en otydlighet hos kontoren säger Respondent D. Respondenten menar att det är viktigt att målen blir så korrekta som möjligt från början och det därför läggs ett stort arbete på förarbetet. Slutgiltiga mål fördelas bland de olika kommunerna i regionerna i huvudsak utifrån tre parametrar. En parameter är hur marknaden ser ut i fråga om inkomst och bostadspriser inom kommunen. Hur många heltidstjänster kontoren har spelar också in och slutligen beräknas målen på kontorens kundunderlag. Som rådgivare går inte att påverka vilka mål som sätts på en säger respondent C. Även respondent B säger att möjligheten att påverka de uppställda målen är liten och beskriver att *"man gör det man mäts på"*.

Cybernetisk kontroll

Sedan år 2010 upprättar de starka kontoren inom Västra regionen inga budgeter. Istället fokuserar regionen dels på att följa upp förbättringar, så kallade förflyttningar, dels på resultatet och dels på att kostnaderna minskar. (Respondent D)

De senaste åren har det löpande införts ett nytt automatiskt uppföljningssystem som loggar samtliga aktiviteter som rådgivare utför och översätter aktiviteterna till fiktiva pengar. Systemet, Fokus, är till för rådgivare som arbetar med privat- eller småföretagarkunder. I Fokus är varje rådgivare målsatt på att komma upp i en viss summa per kvartal. Utöver att mäta hur väl rådgivarna kommer upp i totalsumman mäter Fokus även hur väl rådgivarna uppfyller riktlinjer för nyupptagna lån och antal genomförda kundbesök. Beroende på Swedbanks målsättning, om de exempelvis vill lansera eller öka försäljningen på en viss produkt, väljer de att öka summan på denna produkt i Fokus. Detta kan fungera som ett incitament för medarbetarna att fokusera på utvalda produkter. Det kan bli enklare att nå och till och med överskrida önskvärd totalsumma i Fokus om försäljningen till största del sker på produkter med högst värde. (Respondent A) När Fokus lanserades försvann mycket manuell registrering och tanken var att skapa en större bredd av mål. Ännu har detta inte införlivats utan Fokus är de facto styrning som fokuserar på att sälja produkter menar Respondent C.

Rådgivarna följs upp på resultatet i Fokus varje vecka. Kontorscheferna får förutom kontorets siffror tillgång till andra starka kontors siffror för benchmarking. Om det dyker upp alarmerande siffror i Fokus är det regioncontrollerns uppgift att uppmärksamma den starka kontorschefen om det. Det behöver inte bara vara låg försäljning som behöver uppmärksammas utan även ett lågt antal rådgivningar eller om det säljs en för dålig produktmix är alarmerande. Uppföljningen är viktig för att se om något kontor eller medarbetare missar vissa områden. (Respondent D) För det enskilda kontoret revideras inte målen oavsett om resurser faller bort. Detta innebär att om någon blir sjuk eller till och med

slutar så är det upp till övriga på kontoret att sälja mer för att täcka upp för den saknade resursen. Detta bidrar till ökad arbetsbelastning för medarbetarna på det enskilda kontoret. (Respondent C)

I årsredovisningen för 2010 (Swedbank 2011) uttrycker Swedbank två finansiella mål; ett räntabilitetsmål för det egna kapitalet och ett kapitaliseringsmål. De viktigaste prioriteringarna för 2011 enligt samma årsredovisning är kunden i fokus, kvalitet och effektivitet, tillväxt inom utvalda segment och en robust balansräkning med låg risk. Hallander Larsson anger att det viktigaste målet för Swedbank är att återerövra förtroendet hos kunderna och att kundnöjdhet är viktigast. Kundnöjdhet skapas av bra och duktiga medarbetare och en nöjd kund genererar affärer och långsiktiga relationer resonerar hon. Respondenterna A och B tycker att Swedbanks direktiv gällande mål har blivit tydligare efter att Michael Wolf tillträtt. Det har skapats en tydligare struktur, målen har blivit färre och sammantaget har målbilden stärkts. Istället för volymbaserade mål fokuserar ett fåtal mål främst på kundmöten säger respondent A. Respondent B anger att målen i Fokus är viktiga men inte lika viktiga som kundens mål för kundnöjdhet. *”Om Fokusmålen uppfylls men kundnöjdheten är låg gynnas inte banken i det långa loppet”*. Därför är kundnöjdhet Swedbanks absolut viktigaste mål. Respondenten arbetar för att kunderna ska få en positiv upplevelse. Respondenten upplever att det blivit mer fokus på kortsiktig försäljning och säger *”Wolf är duktig men som varje nutida företagsledare har fokus på prestation och att de anställda ska leverera på kort sikt.”* För respondentens del visar sig detta med ett nytt fokus på merförsäljning. Respondent A anger att relationen mellan kostnaderna och intäkterna, det så kallade KI-talet, är det viktigaste målet för Swedbank. I respondentens arbete är en nöjd kund den största behållning. Respondent D anger också KI-talet som det viktigaste nyckeltalet tillsammans med Raroc (risk adjusted return on capital, översättning till svenska: riskjusterat resultat i procent). Bägge nyckeltalen syftar till att se hur väl Swedbank förvaltar det egna kapitalet för att säkerställa att banken använder sina resurser på ett sätt som ger störst avkastning. Respondent C känner vid att Swedbank vill gå från en transaktionsbank till en relationsbank men menar att banken inte utformar sin styrning i linje med detta. Om respondenten utgår ifrån de målen som finns i Fokus är det produktförsäljning exempelvis försäkringar som är det viktigaste målet. För respondenten betyder relationen med kunden mest.

Belöningar

År 2009 beslutade styrelsen att inte utbetala någon bonus på grund av rådande finansiella situation. Även strukturen för incitamentsprogram sågs över för att det framöver skulle ha större tyngdpunkt på långsiktighet (Swedbank 2010). År 2010 infördes ett tillfälligt incitamentsprogram till dess att rådande incitamentsprogram infördes år 2011 (Swedbank 2011). Programmet går ut på att bonus i paritet med lön sätts in i aktier. Samtliga 17 500 medarbetare får ta del av ett kollektivt incitamentsprogram, helt i enighet med finansinspektionens regelverk. Att det är ett kollektivt program har stor betydelse för att poängtera att alla medarbetare behövs säger Hallander Larsson.

Respondent A anger under intervjun att det finns ett program till viss del men det är svårt att redogöra för eftersom det ännu inte fungerar fullt ut. Om Swedbank, Svensk bankrörelse och Regionen väst uppfyller sina mål ska det utfalla en bonus men om detta sker vet respondenten först efter att år 2011 är slut och resultatet presenteras. Det finns en tanke framöver att i och med Fokus förmåga att mäta individuell prestation ska det resultera i en individuell bonus säger respondenten. Efter intervjun känner respondenten att återgivningen av incitamentsprogrammet blev fel och sammanställer en text till oss hämtad från bankens

intranät med korrekt information. Texten lyder *”Det nya incitamentsprogrammet från 2011 har införts för att öka medarbetarnas motivation till långsiktigt värdeskapande i banken och att harmonisera medarbetarnas och aktieägarnas intresse genom tilldelning av aktier.”* På frågan om incitamentsprogram finns anger Respondent B att de har ett helt nytt bonusprogram som skall uppfyllas i tre nivåer. Respondent B beskriver programmet som *”ganska besvärligt och nytt och att ingen vet idag exakt hur det fungerar”*. Skämtsamt säger respondent B att programmet inte direkt faller in under värderingen ”enkelhet”. Efter omorganiseringen upplever Respondent C att det i alla lägen mäts mycket mer på individnivå. *”Med mycket individuell mätning är det bara fokus på prestation och gruppkänslan försvinner. På lång sikt är det dåligt för en organisation.”* Ett nytt incitamentsprogram sägs ha förts i drift. Enligt respondenten handlar det om max en månadslön som kan tillfalla rådgivarna och för att denna ska falla ut behöver mål uppfyllas gällande bankens totala resultat, regionens resultat och kontorets grupp mål. Vilka målen är vet inte respondenten och menar att det inte är uttalat.

Respondent D som är controller förklarar att bonus faller ut om Svenska bankrörelse uppfyller följande uppsatta mål till hundra procent:

- Intäktsmål
- Viss nivå på K/I-tal
- Hålla kostnadsram.

Tanken är att om målen uppfylls ska den anställde få en bonus motsvarande sin månadslön. Det diskuteras inom organisationen om en individuell touch på belöningssystemet så att de som presterar över förväntan kan erhålla mer än en månadslön i bonus och de som presterar undermåligt kan riskera att helt bli utan. Respondent D menar att anledningen till en eventuell individuell bonussättning är att medarbetare inte ska kunna åka snålskjuts på andras prestationer. Nuvarande program har inte fungerat under året på grund av för dålig uppföljning och kommunikation. *”Som ett resultat av dålig uppföljning har en anställd idag svårt att förstå hur dess arbete kan kopplas till eventuell bonus. Som jämförelse så har tidigare program följts upp varje månad vilket bidragit till energi ute på kontoren.”* (Respondent D)

Kulturstyrning

I årsredovisningen 2010 går att läsa *”En viktig del i framtagningen av den nya affärsmodellen har varit det strategiarbete som initierades 2009 kring vidareutvecklingen av Swedbanks värdegrund. De tre ledorden enkelhet, omtanke och öppenhet är kärnan i den nya värdegrunden och kommer från våra medarbetare, som via enkäter har fått delge sina synpunkter och tankar i sammanhanget. Dessa har sedan legat till grund för den nya plattformen, som innefattar vision, syfte och värderingar.”* Genom att vara enkel ska Swedbank skapa en vänlig, okomplicerad bankupplevelse för alla och ge kunden råd och ekonomiska verktyg anpassade utifrån dennes behov. Swedbank ska vara öppna genom att agera som en rak, ärlig och pålitligt partner. Omtänksamheten visas genom att banken vill stärka den långsiktiga ekonomiska hälsan hos människor, företag och samhälle och att medarbetarna är hjälpsamma och pålitliga. (Swedbank 2011)

Hallander Larsson önskar att kulturen på Swedbank skulle vara som värdeorden och ledningsgruppen arbetar för att det ska vara så. För att samtliga chefer ska lära sig att kommunicera med sina anställda och vad Swedbanks värderingar står för genomför banken fram till juni år 2012 en obligatorisk tredagarskurs. Idag är kommunikation ett av Swedbanks tydligaste kriterier för ledare. Hittills har ungefär en tredjedel av koncernens 1800 chefer

genomgått utbildningen. Först när samtliga chefer har genomgått utbildningen kan Swedbank utvärdera deras insats och kompetens samt följa upp de som inte efterlever dem.

När Swedbank skulle sprida information om värdegrund tog de hjälp av ambassadörer. Medarbetarna fick ansöka om att bli ambassadör och i Västra regionen tillsattes 12 stycken. Ambassadörerna var en strategi för att informationen skulle komma från jämlika medarbetare istället för att direktiven spreds från överordnade. Ambassadörerna höll workshops på respektive kontor då de tillsammans med personalen berättade och diskuterade den nya värdegrunden. (Respondent E) Respondent A beskriver hur hela organisationen var med, nerifrån och upp, i framtagandet av de nya värderingarna. För respondentens del står ordet öppen för en transparens inom banken och vikten av att välkomna kunder till kontoret. Enkel är att använda ett språk som alla förstår, både interna och externa kontakter. Omtänksam är att se varandra, se kunden och att utgå ifrån kundens behov. Respondent B beskriver värderingarna som normer som ska sitta i ryggmärgen. Respondenten tror att värderingarna oftast genomsyrar det dagliga arbetet men att de ibland läggs åt sidan på grund av stress. Respondent C kan värdeorden på sina fem fingrar och vill efterleva dem men tycker det är svårt när inte ledningen gör detsamma. Respondenten säger *"Enkel står exempelvis för att vara enkel mot kunderna och dig själv men för det krävs att även att ledningen är enkel mot oss. Den kultur som de har skapat, med in under eken och med värdeorden stämmer inte för det är inte så som görs. Vi är inte de många bankernas bank."* Enligt Respondent D är Swedbank ett bra företag som försöker leva utifrån sina värderingar och låta värdeorden öppna, enkel och omtänksam genomsyra bankens aktiviteter. Exempelvis visas omtänksamhet i bankens utbredda samhällsengagemang med bland annat projektet *Unga jobb* vilket går ut på att hjälpa ungdomar att få en praktikplats. Öppenhet står för ett öppet klimat på arbetsplatsen och till viss del insyn men det senare är ibland svårt att tillämpa på grund av regler och bestämmelser. Respondent E säger också att det är svårt att vara öppen eftersom bankbranschen per definition är *"lite hemligt"*. Det är inte heller lätt att alltid vara enkel då det ofta handlar om komplicerade affärer.

Efter 2009 beskriver Respondent B att arbetsklimatet har förändrats till det tuffare och att det krävs allt mer av medarbetarna. Förändringen passar personer med tävlingsanda och som gillar förändringar men de som fungerar annorlunda har svårt att klara av pressen. Respondent C upplever stämningen som kyligare *"trots att vi har så fina nya ledord"*. Vidare utvecklar respondenten att klimatet har blivit tuffare och ledningen visar mer intolerans; *"Som anställd är du är utbytbar."* Respondent D upplever nästan ingen förändring på regional nivå men hör bland medarbetare ute på kontoren att Swedbank har förändrats sedan Michael Wolf tillträdde som VD. Respondent B förklarar det med citat; *"Det har blivit ett tuffare klimat, mer fokus på avkastning och aktieägare."* Även Respondent E använder formuleringen *"tuffare klimat"* men att det till viss del beror på att samhället ställer fler och högre krav på banker vilket visar sig i Swedbanks styrmodell. Hallander Larsson kommenterar att den nya styrmodellen delar in medarbetarna i två läger. Den ena halvan välkomnar förändringen eftersom de får chans att visa vad de går för medan den andra halvan räds förändringen då det blir mer kontroll på varje enskild medarbetares prestation.

Omorganisationen har fått som följd att det lokala kontaktnätet har minskat när rörelseområdena upplösts men kontorstillhörigheten har stärkt bland de som ingår i samma starka kontor tycker Respondent B. Å andra sidan har nya interna kontakter skapats med anledningen av att vissa funktioner samordnats centralt som tidigare varit lokala. Omorganisationen har dock bidragit till en anonymitet mellan ledningen och lokal nivå trots en platt struktur med endast tre hierarkiska nivåer. Detta tror respondenten kan förklaras med

att huvudparten av ledningen numera sitter i Stockholm. Respondent A var som dåvarande kontorschef på deltid delaktig i förändringsprocessen. Information om omorganisationen skedde på regional nivå via möten som hölls av ledningen och av kontorschefer på kontoren. En reflektion är att kontakten bland kollegor inom Göteborg har förändrats efter omorganisationen. Kontakten är fortfarande god bland kollegorna inom det starka kontoret men inte till övriga. Denna förändring av kontaktnätet skedde tyvärr snabbare än vad Respondent A trodde från början. Respondent C understryker att det finns en kommunikationsbrist inom organisationen. Exempelvis åligger det respondenten själv att finna information om centralt bestämda aktiviteter och erbjudanden. Något som inte alltid hinns med på grund av tidsbrist. *”Det ska finnas ett flyt mellan de olika nivåerna men på lokal nivå säger de saker som inte stämmer med det som ledningen säger. Någonstans brister kommunikationen mellan ledningen och de övriga.”* Kommunikationen börjar dock bli bättre tack vare ett nystartat månadsbrev men mycket information måste fortfarande rådgivarna uppsöka via andra kanaler.

Kapitel 5. Analys

Först i detta avsnitt identifierar vi gap mellan central nivåns styrmodell och lokal nivåns uppfattade budskap av den. Därefter kommer vi med hjälp av referensramen förklara varför dessa omständigheter råder. För att få en överblick på hur gap mellan vision, kultur och image påverkar Swedbanks varumärke har vi valt att gruppera gapen under rubrikerna vision-kultur, kultur-image och image-vision.

Utifrån vår empiri har vi sammanfattat budskap som Swedbank och strategisk nivå säger sig vilja sända med den nya styrmodellen. På lokal nivå har vi istället sammanställt rådgivarnas uppfattningar av de strategiska budskapen och vilka effekter de har på deras arbete. Dessa budskap och uppfattningar har vi strukturerat i varsin styrmodell.

CENTRAL NIVÅ		
- beslutade åtgärder inom styrmodellen och önskade effekter		
Administrativ kontroll		
- Decentralisering för att möjliggöra beslutstagande nära kund	- Möjliggöra ansvar för medarbetarna genom att ge befogenheter, kompetens och verktyg	
- Förtydliga och förenkla direktiv		
Planering	Cybernetisk kontroll	Belöningar och bonus
- Strategisk planering för hela verksamheten	- Kundnöjdhet viktigaste målet - Eftersträva långsiktiga kundrelationer	- Kollektivt incitamentsprogram för att visa att samtliga medarbetare behövs
Kulturell styrning		
- Värdegrunden innehåller vision, syfte och värderingar		
- Ny styrmodell har delat in de anställda i två läger		
- Ledningen önskar mycket kommunikation med de anställda		

LOKAL NIVÅ		
- uppfattade budskap om styrmodellen och agerande därefter		
Administrativ kontroll		
- Upplever centralisering efter omorganisationen		
- Mindre rörelsefrihet att ta egna beslut		
- Större medveten strategisk kontroll från ledningen		
Planering	Cybernetisk kontroll	Belöningar och bonus
- Liten möjlighet att påverka mål utöver lämnade förslag	- Större produktfokus, framför allt på försäkringar - Kundnöjdhet viktigt personligt mål - K/I-tal viktigt mål - Kortsiktig styrning - Veckovisa uppföljningar via Fokus	- Kollektivt incitamentsprogram som är svårt att redogöra för - För mycket individuell uppföljning
Kulturell styrning		
- Värdeorden väger tyngre än vision och strategi		
- Anonymitet mellan kollegor och ledning		
- Tuffare och mer prestationskrävande klimat		
- Kommunikationen brister mellan ledning och lokal nivå		

Under respektive rubrik nedan har vi fört en diskussion kring det strategiska budskapet och de anställdas uppfattningar.

Administrativ kontroll

Ledningen går ut mycket hårt med att Swedbank är en decentraliserad organisation. Bland annat är ett decentraliserat beslutsfattande en prioritering i den nya strategin. När central nivå

talar om att möjliggöra beslutsfattande och ansvar nämns en trestegsprocess i följande ordning: tydliggöra arbetsuppgifter, dela ut befogenheter och kompetensutveckling för personalen. Lokal nivå upplever däremot efter införandet av den nya styrmodellen att kontrollen har ökat, befogenheter minskat och att det är svårare att fatta beslut på grund av uppsatta regler och policyer. Överlag har möjligheter till flexibilitet i kundmötet blivit mindre. En ökad kontroll styrks av kontrollern på regional nivå som beskriver ett styrsätt där organisationen går mot att bli en likformad McDonalds med begränsad handlingsfrihet. Förklaringsfaktorer till detta styrsätt anser Respondent D är möjligheten till stordriftsfördelar, få en ökad effektivitet och att få kunder att känna igen Swedbanks koncept.

Planering

Planeringsarbetet sker mer eller mindre på central nivå. Den regionala nivåns planering baserar sig på de direktiv som ledningen och Swedish Banking Management sätter. I planeringsprocessen sker relativt lite kommunikation då endast regioncontrollerns åsikt efterfrågas. I samband med att planeringen är fastställd avslutas dialogen eftersom revideringar sällan sker. Planeringsarbetet berör inte lokal nivå, de lämnar endast målförslag, och därför har området knappt kunnat beröras under intervjuerna med rådgivarna. Alla hierarkinivåers bild över planeringsarbetet överensstämmer.

Cybernetisk kontroll

Lokal nivå upplever att det har blivit färre mål vilket är central nivåns intention. Däremot skiljer sig åsikterna mellan central och lokal nivå avseende Swedbanks viktigaste mål. I strategin är ett huvudmål att öka kundnöjdheten och det är även detta mål Hallander Larsson anger som viktigast. Inte minst på grund av Swedbanks förtroendekris år 2009. En av respondenterna nämner också kundnöjdhet som viktigast men de andra upplever att produktförsäljning och förhållandet mellan intäkter/kostnader kommer före kundnöjdhet. Däremot anger samtliga rådgivare att det viktigaste målet för dem personligen är kundmötet och att kunden blir nöjd. Central nivå uttrycker att målen bidrar till en långsiktighet något som lokal nivå inte upplever. De anser snarare att målen och uppföljningen av dem bidrar till en kortsiktighet.

Belöningar och bonus

Samtliga respondenter är medvetna om att det har införts ett nytt kollektivt incitamentsprogram. Hallander Larsson tycker att den kollektiva aspekten visar på varje medarbetare betydelse. Ingen rådgivare lämnar korrekt information över vilka parametrar som styr utfall. De försöker att redogöra för det men är samtidigt medvetna om att de förmodligen svarar fel. Överlag tycker de att programmet är komplicerat.

Kulturell styrning

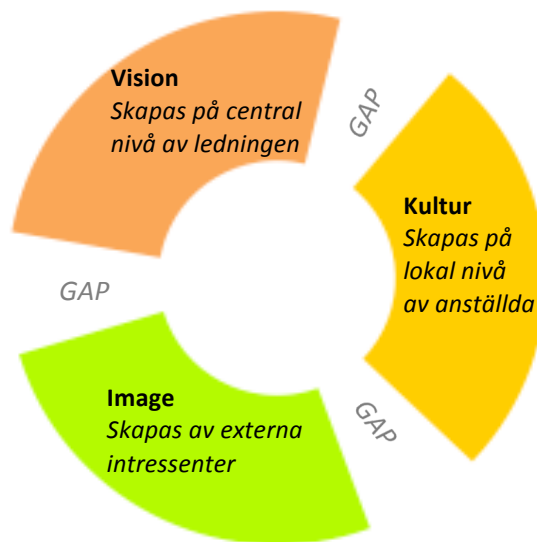
Enligt årsredovisningen från 2010 (Swedbank 2011) bygger varumärket Swedbank på en värdegrund innehållande vision, syfte och värderingar. Värderingarna, det vill säga värdeorden, har gett fullt utslag hos rådgivarna som både redogör för värdeordens betydelse korrekt och beskriver att de tillämpar dem i möjligaste mån. Vision och syfte har rådgivarna kännedom om men de är inte lika betydelsefulla och införlivade i deras arbete.

Hallander Larsson beskriver en daglig intern kommunikation från central nivå, bland annat via intranätet och Michael Wolfs blogg. Trots detta upplever lokal nivå en större anonymitet till ledningen och andra avdelningar. Respondenter beskriver olika förklaringsfaktorer. Någon anger geografisk placering, en annan kommunikationsbrist och en tredje att de starka kontorens sammanhållning stärkts på bekostnad av andra avdelningar. Utöver en

anonymisering kännetecknas kulturen av ett tuffare klimat enligt respondenterna på regional och lokal nivå.

5.1 Analysmodell

Som sista steg i vår analys har vi utökat figur 1 från problemdiskussionen till en analysmodell. Med hjälp av den strukturerar vi förklaringar till varför gap mellan central nivå och lokal nivå har uppstått. Detta för att analysera vår primära problemformulering. Genom att analysera gap mellan kultur och image samt image och kultur söker vi förståelse till vår sekundära problemformulering.



Figur 4. Analysmodell

5.1.1 Gap mellan vision och kultur

Förändrat klimat i samband med ny organisationsstruktur

Efter införandet av den nya styrmodellen beskriver rådgivarna en anonymisering inom organisationen. Den här anonymiseringen ser vi som ett tecken att central, regional och lokal nivå är mer starkt uppdelade än innan omstrukturering av organisationen. Att regional nivå inom sin egen hierarkinivå tycker att arbetet och kulturen löper på som innan har en enkel förklaring – deras nivå och arbetsuppgifter har bevarats intakt. Det är framför allt på central och lokal nivå det har skett organisatoriska förändringar.

Vi tycker att sammanhållningen har stärkts bland de starka kontoren men på bekostnad av andra avdelningar. De starka gruppssammanhållningar som skapas identifierar vi till begynnande subkultur. Subkulturer utvecklar sina egna lagar och regler och kan närmast beskrivas som egna institutioner (Brown och Malmi 2008). Som Hatch och Schultz (2001) beskriver är det svårare för nya budskap att tränga in i subkulturer om de inte upplever att budskapen inspirerar dem eller om de kommuniceras via en olämplig kanal. Därför behöver Swedbank finna den bästa kanalen till sina starka kontor. En hittills lyckad kommunikation har skett via de ambassadörer som förmedlade värdegrunden till lokal nivå. Ambassadörerna höll bland annat workshops där värdegrunden diskuterades. Från värdegrunden har framförallt värdeorden fått genomslag hos rådgivarna. Sett ur Shannons (1948) teori har värdeorden inte förvrängts av semantiskt brus. Att ambassadörerna lyckades förmedla värdeorden utan brus är ett tecken på att personlig kommunikation är en bra kanal att använda vid komplexa budskap, precis som Balogun och Hope Hailey (1999) fastställer. Att använda en korrekt kanal kan verka förebyggande mot att gap uppstår mellan vision och kultur. Gap kan inträffa när en

subkultur inte är mottaglig för antingen använd kommunikationskanal eller utsänt budskap (Hatch och Schultz 2001). En personlig dialog verkar vara en effektiv kanal för ledningen i kommunikation med de starka kontoren.

En annan stark förklaringsfaktor till varför rådgivarna överlag mest talar om värdeorden och inte hela värdegrunden är att de bidrog med ledorden i framtagningsprocessen. Deras ledord – enkelhet, omtanke och öppenhet – kan i stort sett översättas till värdeorden enkel, omtänksam och öppen. Som Cornelissen (2011) skriver skapar en tvåvägskommunikation engagemang hos de anställda och en känsla av tillhörighet. I och med delaktigheten får de anställda även indikation på vad som förväntas av dem i framtiden. Vi ser tydligt att delaktigheten i framtagningsprocessen har gett ledningens budskap genomslag eftersom medarbetarna förutom att förstå värdeordens innebörd även använder dem i vardagen.

Visionen och syftet har inte samma starka genomslag. Förutom förklaringen att medarbetarna inte var delaktiga på samma sätt i dessa framtagningsprocesser, ser vi att det också finns ett semantiskt brus hos medarbetarna. Exempelvis när det gäller Swedbanks syfte att vara en bank för den breda massan säger Respondent C *”Vi är inte den breda massans bank.”*. Det semantiska bruset består av respondentens egna uppfattningar att banken inte lever som de lär vilket grumlar det förmedlade budskapet. Sett ur Shannons (1948) kommunikationsteori kan känslan frustration bli ett semantiskt brus som skapar en distraktion hos rådgivarna och kan leda till att budskap förvrängs. Ytterligare ett exempel på semantiskt brus är, som Respondent B påskiner, stress som ibland kan inverka på efterlevnad av värdeorden.

Konflikt med nytt incitamentsprogram

Inom Swedbank finns exempel där budskap inte framgått trots en del personlig kommunikation. Alla respondenters redogörelse för incitamentsprogrammet avviker från varandra. Visserligen är incitamentsprogrammet mycket nytt men Respondent As återknytning via e-post är ett bevis på att informationen finns tillgänglig via intranätet och kan utan svårighet hittas. Varför kan då ingen redogöra för incitamentsprogrammet? Respondent D nämner rationella förklaringar; både kommunikationen och uppföljningen av programmet har varit och är undermålig. Det är inte tillräckligt att vid några få tillfällen informera om förändringen utan som Balogun och Hope Hailey (1999) skriver behöver budskap om komplexa förändringar repeteras. Allra helst via flera kanaler för att uppnå samstämmighet mellan initierat och mottaget budskap.

Swedbank har avvikit från Merchant och van der Stedes (2007) rekommendation att införa både en decentralisering och ett incitamentsprogram samtidigt. Först år 2011 implementerades programmet utformat efter 2009 års initierade styrmodell. Incitamentet som styrverktyg blir därmed löst kopplad från styrmodellen och som följd visar medarbetarna ett svalt intresse över programmet. De ser förmodligen inte sambandet mellan styrmodellen och incitamentsprogrammet. Att medarbetarnas möjlighet till bonus drogs in år 2009 och att ett tillfälligt program infördes år 2010 (Swedbank 2010 och 2011) kan också bidra till det svala intresset.

Ett incitamentsprogram ska enligt Brown och Malmi (2008) motivera de anställda att arbeta för att nå styrmodellens uppsatta mål. Eftersom ingen rådgivare redogör korrekt över hur incitamentsprogrammet fungerar har det mist sin funktion som motiverande faktor. Eftersom incitamentsprogrammet inte fungerar skapar det ett gap mellan vision och kultur. Hallander Larsson påpekar en kollektivt motiverande aspekt med incitamentsprogrammet. Det ska visa samtliga medarbetare att de alla fyller en viktig funktion. Rådgivarna upplever snarare ett ökat

fokus på individuell prestationsmätning. Ett kollektivt program påverkar kulturen positivt enligt Brown och Malmi (2008) medan individuella syftar till att påverka individens prestation. I dagsläget tycker vi att incitamentsprogrammets positiva kollektiva uppbyggnad förtas av Swedbanks fokus på individuell prestation.

Det finns så klart frågetecken över varför Swedbank väljer att införa ett incitamentsprogram vid ett senare tillfälle. Swedbank hade innan 2009 års styrmodell incitamentsprogram och motsvarande organisationer som verkar inom samma bransch har incitamentsprogram. Införandet av programmet är med andra ord ett sätt att legitimera verksamheten enligt Meyer och Rowans (1977) teori.

Swedbanks viktigaste mål

Utifrån vårt perspektiv har Fokus två funktioner. Dels är det ett automatiskt kontroll- och redovisningssystem som enligt Brown och Malmi (2008) endast bidrar till information som beslutsunderlag till överordnade. Dels är det ett system som kommunicerar ut organisationens mål i syfte att motivera rådgivarna med uppföljning varje vecka. Swedbank säger att kundnöjdhet är det viktigaste målet men vi anser att det motsägs av Fokus indirekta kommunikation. Fokus följer upp rådgivarnas prestation och mäter produkter, hur väl en blankett fylls i samt antal utförda rådgivningar. Det underliggande budskapet är produktförsäljning och kortsiktig måluppfyllelse. På grund av det underliggande budskapet och den dagliga användningen av Fokus är det inte överraskande att rådgivarna drar slutsatsen att Swedbanks övergripande mål är kopplade till det som systemet mäter, det vill säga produktförsäljning och intäkter. Precis som en av respondenterna säger under intervjun – ”Man gör det man mäts på.”. Även om Swedbank har som övergripande mål att bli en rådgivande organisation ser vi inte att Fokus som motivationsverktyg främjar ändamålet.

Handlingsstyrning inkräktar på resultatstyrning

Att Fokus har införts som system ser vi som en viktig del i Swedbanks pågående decentralisering med tydligare ansvarsfördelning vilket är i linje med Merchant och van der Stedes (2007) teori om resultatstyrning. Att Swedbank ökat uppföljningen samt förtydligat målen stödjer teorin om resultatstyrning. Vid en första anblick kan det tyckas att Fokus är ett lämpligt uppföljningssystem för Swedbank men vi har funnit parametrar som säger motsatsen. Det grundläggande villkoret för resultatstyrning är att de anställda själva får bestämma vilka handlingssätt de ska använda för att nå måluppfyllelse. Rådgivare sägs ha frihet att sälja vad de vill för att komma upp i målsatt totalsumma i Fokus men vi ser flera indikationer på inskränkningar denna valfrihet. Swedbanks produktmål sätts av Swedish Banking Management och utifrån dessa mål värderas produkterna i Fokus olika beroende på önskad försäljning. Exempelvis berättar en av respondenterna att försäkringar och andra icke-traditionella bankprodukter är mycket mer värda än till exempel nya bankkort. Detta med följd att vissa rådgivare börjat med merförsäljning utöver kundens uttalade behov. Återigen ser vi en förklaring till varför rådgivarna missuppfattat Swedbanks viktigaste mål kundnöjdhet. Den indirekta kommunikationen signalerar andra mål än kundnöjdhet vilket har till följd rådgivarna missförstått huvudmålet. Vikten av att sätta korrekta mål är första steget i implementeringen av resultatstyrning enligt Merchant och van der Stedes (2007). Vi ser en risk att målsättningen på produkter strider mot organisationens huvudsakliga mål kundnöjdhet. Fokus verkar uppmuntra de anställda att utföra andra aktiviteter som inte alltid bidrar till kundnöjdhet. Uppföljningen på regional nivå inskränker ytterligare på rådgivarnas handlingsfrihet att uppfylla sitt Fokusmål. Om en rådgivare inte säljer en varierande produktmix eller har för få rådgivningar trots hög försäljning ses det som alarmerande och

regioncontrollern uppmärksammar rådgivarens chef om detta. Vi ifrågasätter den faktiska handlingsfriheten.

Centralisering råder trots uttalad decentralisering

Att Swedbank ökar kontrollen är förenligt med resultatstyrning och viktigt för att möjliggöra en decentralisering. Något som kan motstrida resultatstyrningens logik är att standardiserade processer har införts. Processerna som verksamheten på lokal nivå behöver följa indikerar en viss handlingsstyrning och är inte förenlig med resultatstyrningens logik. Vi kan till viss del förstå processerna som ett rationellt försök till att få rådgivarna att arbeta likformigt och effektivt. Denna förklaring understryker regioncontrollern då Swedbank med sin organisatoriska storlek behöver stordriftsfördelar och igenkännande bland kunderna. Även om beslutsfattandet enligt ledningen ska tas närmre kund uttrycker medarbetarna liten möjlighet att besluta hur de ska arbeta på grund av processerna. Detta strider mot Merchant och van der Stedes (2007) beskrivning över medarbetares flexibilitet att ta egna beslut vid resultatstyrning. Det förklarar till viss del varför lokal nivå upplever en centralisering även om ledningen har uttalat decentralisering. Sett ur Balogun och Hope Haileys (1999) perspektiv kommunicerar Swedbank direkt ut budskapet att deras verksamhet är decentraliserad men indirekt är styrsättets budskap att handlingsstyrning råder. Att direkt och indirekt kommunikation inte är samstämmig ger utrymme för tolkningar, något som Balogun och Hope Hailey (1999) varnar för under en strategisk förändringsprocess.

Planeringsarbetet däremot är ett exempel på direkt och indirekt kommunikation som överensstämmer. Trots denna samstämmighet inom organisationen ifrågasätter vi om tillvägagångssättet för planering är förenlig med en decentraliserad organisation. All planering utgår ifrån central nivå och målsättning bygger på parametrar som vare sig regional eller lokal nivå kan påverka. Visserligen får lokal nivå lämna målförslag till regioncontrollern men det är inget som rådgivarna nämner och vi har inte fått belägg för att målförslagen har inneburit någon verkan. Både Brown och Malmi (2008) och Cornelissen (2011) påpekar vikten av att de anställda är delaktiga vid planerings- och beslutsprocesser eftersom det resulterar i ökat engagemang och en känsla av tillhörighet till sin arbetsplats. Eftersom de anställda inte är delaktiga vid planeringsprocesser och även med tanke på att lokal nivå inte längre använder sig av budget finns det inget forum för måldiskussion. Här förlorar Swedbank ett viktigt forum för att fånga upp de anställdas åsikter och att få dem att känna delaktighet.

5.1.2 Gap mellan kultur och image

Kommunikationsstrategin "*Livet under eken*" bygger i huvudsak på en symbolisk budskapsstil sett till Cornelissens (2011) resonemang. Det syns i hur varumärket används och hur kommunikationsstrategin anspelar på Swedbanks historiska förankring och samhällsengagemang. Swedbanks sponsring är ett exempel på hur kommunikationsstrategin använder symboliska budskap. Swedbank rör sig i en bransch med få aktörer där de hade kunnat anta en generisk budskapsstil. Swedbanks finansiella produkter är av generisk karaktär men de försöka sticka ut genom att fokusera på kompetens, omtanke och rådgivning (Swedbank 2011). Detta är tecken på att Swedbank har inslag av en förebyggande generisk budskapsstil för att anta en särskild position på marknaden och nå önskad image. För att lyckas fullt ut behöver de anställda känna stöd av sina arbetsverktyg för att kunna kommunicera denna image mot kunderna. Annars ser vi en risk att de anställda har svårt att agera utifrån visionens önskemål i kundmötet vilket kan leda till att gap mellan kultur och image.

Respondent B nämnde att efterlevnad av värdeorden påverkades vid stress och vi identifierade stress under rubriken ”Gap mellan vision och kultur” som ett semantiskt brus. Vi ser även hur stress kan påverka gapet mellan kultur och image. Respondent C uttrycker frustration över tidsbrist vid uppsökande av information. Eftersom det åligger respondenten att själv finna information om centrala kundutskick uppstår ett tekniskt brus om den inte kan hittas eller om tiden inte finns. Detta tekniska brus kan leda till ytterligare gap mellan kultur och image när kunderna kommer till banken för att ta del av ett erbjudande som rådgivaren inte känner till.

5.1.3 Gap mellan image och vision

Anledning till ny styrmodell

År 2009 gjordes en stor insats att arbeta fram en ny värdegrund, initierad av den nya ledningen med vd:n i spetsen. Vd:n Michael Wolf argumenterar att styrmodellen förändrades för att Swedbank i framtiden ska kunna hantera kriser på ett bättre sätt. (Swedbank 2010) Att Swedbank förändrade sin styrmodell efter krisen år 2009 är en tydlig indikation på att den då rådande styrmodellen inte klarade av att möta externa intressenters krav. Den ekonomiska krisen var en extern faktor som påverkade Swedbank så pass att det behövde ske en strategiförändring internt, helt enligt Anthony och Govindarajans (2007), Merchant och van der Stedes (2007) resonemang hur en styrmodell behöver anpassas för att svara på situationsbaserade faktorer. Med stöd av dessa teorier förstår vi bakgrunden till ledningens beslut om att förändra styrmodellen.

Swedbanks varumärke fick i samband med krisen år 2009 en förtroendetörn enligt Hallander Larsson. För att återigen stärka varumärket är det enligt Hatch och Schultz (2001) viktigt att få organisationens vision, kultur och image samstämmiga med varandra. Respondent C uttryckte hur en förvirring uppstod hos kunder när de föreslogs köpa icke-traditionella bankprodukter vid kundmöten. Dessa produkter stämde inte överens med kundernas bild av en gammal sparbank med anrika anor. ”*Livet under eken*” lyfter en stabil och anrik bank för de många människorna. Det kan uppstå gap mellan image och vision när kunder möts av en rådgivare som är målsatt på försäljning och inte lednings vision kundnöjdhet.

Kapitel 6. Slutsats

I vår slutsats förklarar vi förekomsten av gap mellan ledningens budskap och de anställdas uppfattning om styrmodellen. Vidare fastställer vi förståelsen vi har fått av externa effekters inverkan på Swedbanks styrmodell.

6.1 Tankar om slutsatsen

I vår analys har vi förklarat gap mellan ledningens vision, de anställdas kultur och externa intressenters image. Vi vet att implementeringen av styrmodellen inte är fullt genomförd och därför kan gap som vi har funnit minska på sikt. Det är svårt för oss att ta hänsyn till framtida utveckling. Istället försöker vi dra rättvisa slutsatser över de effekter styrmodellen har på verksamheten idag.

Vi har till stor del funnit förklaringar till gapen i kommunikationsteorin. Det har varit svårare för oss att förklara gapen med hjälp av institutionell teori eftersom vi endast har studerat Swedbank sedan den strategiska förändringen år 2009. Vi har knapphändig empiri om Swedbanks styrmodell och kultur innan förändringen varav vi inte haft möjlighet att dra slutsatser om anställda är institutionaliserade i gamla rutiner. Däremot finns exempel där verksamheten har frikopplat sig från styrsignaler.

6.2 Slutsatser om gap mellan vision och kultur

Swedbank kommunicerar ut externt att kunderna ska välkomnas in under eken. Den enkla, omtänksamma och öppna banken vill skapa bilden att de är en rådgivande bank för de många människorna. Tyvärr är det stor risk att denna bild inte har förmedlats av de anställda mot kunderna. Detta på grund av de gap som vi har identifierat mellan central nivåns budskap (via styrmodellen) och lokal nivåns uppfattning.

Inkompatibla styrsignaler

Vi utläser att Swedbank försöker tillämpa resultatstyrning men vi har funnit indikationer på att de använder en inkompatibel styrning. Rådgivarna känner sig styrda i vilka produkter som bör säljas vilket leder till ett mindre flexibelt kundmöte. Att rådgivarna känner sig mycket styrda ser vi beror på att det finns indikatorer till handlingsstyrning. Dels finns det förutbestämda steg i försäljningssystem. Dels är produkterna olika mycket värda i Fokus med syftet att styra rådgivarna att sälja de högst värderade produkterna. Även uppföljningen indikerar på att begränsad handlingsfrihet. Om rådgivarna inte säljer en tillräckligt tillfredsställande produktmix eller på annat sätt inte uppfyller uttalade krav tas åtgärder vid. Vi förstår att den nya ledningen har en stark vilja att förbättra företaget och vill se effekter av den nya styrmodellen. De vill försäkra sig om att verksamheten presterar i linje mot uppsatta mål och vi anar att de kanske är rädda för att släppa på kontrollen. Konsekvensen däremot landar i att rådgivarna känner sig kontrollerade.

Fokus skapar gap

Vi finner att den huvudsakliga förklaringsfaktorn till gap inom Swedbank är det indirekta budskapet som ledningen sänder via Fokus. Visserligen är den direkta kommunikationen till de anställda ett budskap om att organisationen är en rådgivande, decentraliserad bank som sätter kunden i fokus men det indirekta budskapet är ett annat. Förklaringen till detta anser vi är systemet Fokus. Systemet som implementerats efter år 2009 ska möjliggöra för uppföljning och verka motiverade. Fokus spelar en central roll i rådgivarnas vardag och vi ser att det även fungerar som en kommunikationskanal.

Eftersom Fokus målparametrar och dess nivå sätts på central nivå utan vidare inblandning av lokal nivå kommunicerar systemet även indirekt att organisationen styrs centralt. En uppfattning som går stick i stäv med ledningens uttalade decentralisering och vilja till resultatstyrning. Ledningen uttalar också en vilja om att styrmodellen ska bidra till långsiktiga kundrelationer. Dessvärre kommunicerar Fokus indirekt en kortsiktighet med dess veckovisa uppföljning på försäljning. Detta skapar en ständig stress att sälja mer för att uppfylla av ledningen uppsatta mål. Fokus ser vi även som den huvudsakliga anledningen till varför rådgivarna inte uppfattat Swedbanks viktigaste mål kundnöjdhet. Det är märkligt att det system som ska motivera de anställda inte har parametrar som syftar till att uppnå kundnöjdhet. Här ser vi tydligt ett fel i utformningen av systemet. Fokus indirekta budskap är i dessa fall motsägelsefulla mot ledningens direkta budskap. Förklaringen till varför ledningen väljer att använda Fokus på detta sätt är svårt för oss att tyda.

Möjligen är ledningen omedveten om det indirekta budskap som Fokus kommunicerar. Fokus genom sitt flitiga användande tycks överrösta direkt kommunikation och uppmuntra till agerande som inte är i linje med ledningens uppsatta mål, önskan om beslutstagande nära kund och främjande till långvariga kundrelationer. Dock är vi medvetna om att Fokus är ett relativt nytt system som har stor kapacitet och vi ser en möjlig utvecklingspotential.

Gap som kan förklaras med hjälp av institutionell teori

En intressant upptäckt i vår studie var att samtliga rådgivare hade kundnöjdhet som personligt mål, det vill säga detsamma som ledningens. Detta trots att alla rådgivare inte hade identifierat kundnöjdhet som Swedbanks viktigaste mål. Det här är ett exempel på hur rådgivarna frikopplat sig från uppfattat budskap. De väljer att agera efter personligt mål, vilket lyckligtvis råkar vara detsamma som önskat beteende.

Incitamentsprogrammet

Det incitamentsprogram som syftar till att skapa motivation i det dagliga arbetet har av flera respondenter missförstått. Idag fungerar det mer som ett lotteri – kanske får de bonus, kanske inte – de har ingen möjlighet att beräkna sina odds. Eftersom incitamentsprogrammet inte infördes samtidigt som styrmodellen råder det en lös koppling dem emellan. Anställda ser inte hur deras insats kan påverka möjligheten till bonus. Sett till teorin har ledningens kommunikation och handling brustit på flera sätt. De har inte repeterat eller följt upp budskapet tillräckligt, incitamentsprogrammet infördes vid felaktigt tillfälle och de anställda var inte delaktiga i utformandet. Dessutom är det kollektivt utformat men anställda upplever endast individuella krav. Krasst har ledning idag ingen möjlighet att motivera de anställda med incitamentsprogrammet. När målen inte uppfattas fyller programmet inte sin funktion. Om det framöver blir en individuell touch på incitamentsprogrammet är det möjligt att slutsatsen blir annorlunda.

Fungerande kommunikation

Värdeorden utgör en del av värdegrunden som Swedbank bygger sitt varumärke och tillika image på. Värdeorden har vi funnit är samstämmiga inom hela organisationen. Vi ser ambassadörernas dialog och de anställdas deltagande som möjliga förklaringsfaktorer till detta. Kommunikationsteorier pekar på att delaktighet i förändringsprocessen med möjlighet att göra sin röst hörd underlättar införandet av framtida förändring. Samma teorier lyfter vikten av personlig kommunikation för att öka förståelsen av budskap. Vi ser hur dessa rekommendationer minskar risken för tekniskt brus såväl som semantiskt brus. Detta behöver ledningen ta fasta på för att stänga gap som har uppstått på grund av semantiskt och tekniskt brus.

6.3 Slutsatser om gap mellan kultur och image

Alla slutsatser som behandlats angående gap mellan vision och kultur kan orsaka en krock mellan kultur och image. För att externa intressenter ska möta en kultur som återspeglar deras image av Swedbank behöver de anställda ha uppfattat styrmodellen rätt och ha tillgång till lämpliga arbetsverktyg. Nuvarande utformning av Fokus kan i flera fall utgöra ett hinder i kundmötet. När Fokus budskap är motstridigt med ledningens vision kan det orsaka ett felaktigt beteende på lokal nivå med risken att det uppstår förvirring hos kunderna.

6.4 Slutsatser om gap mellan image och vision

Vissa styr signaler som Swedbank använder sig av internt kan faktiskt bero på en vilja att legitimera sig. Vi ser hur Swedbanks incitamentsprogram kan vara ett exempel på legitimering för att locka kompetent personal. Programmet lyfter att de är en bra och attraktiv arbetsgivare samt att de styr på ett legitimt sätt vilket bidrar till deras image. Relationen mellan image och vision är ett komplext samspel. Swedbank är beroende av externa intressenternas uppfattning om dem och därför ser vi hur de både försöker påverka och påverkas av omvärlden.

Swedbank är mitt uppe i att reparera förtroendet efter krisen år 2009. En åtgärd som genomförts är införandet av den nya styrmodellen. Vi har identifierat flera gap mellan ledningens utsända budskap och organisationens kultur vilket vi ser kan ha påverkan på Swedbanks image. Stängs inte gapen framöver finns det risk att vision, kultur och image går åt olika håll. När dessa inte överensstämmer försvagas varumärket och det kan innebära svårigheter för Swedbank i framtiden. Det finns risk att strategin med tillhörande styrmodell då misslyckas och Swedbank kan komma att behöva ompröva dem.

6.5 Vårt bidrag

Vårt bidrag till forskningen är att vi har kunnat påvisa att ekonomistyrning ger kommunikativa effekter. När kommunikationsteorin förenas med den institutionella teorin uppstår en intressant vinkling i implementeringen av styrmodeller. Vi ser att denna vinkling i vår fallstudie bidrar till kunskapen om styrmodellens implementering. Att tilltala medarbetare korrekt i förändringssituationer och samtidigt ta hänsyn till underliggande institutionella faktorer har vi konstaterat är ett villkor för att nå samstämmighet mellan vision, kultur och image.

6.6 Förslag till fortsatta studier

Vi ser en potentiell utökning av fallstudien genom att även inkludera uppfattningar från externa intressenter. Denna utveckling skulle då täcka in ämnesområdet marknadsföring. En utvidgning av denna studie inom ekonomistyrningsämnet är att ta sig an vilken betydelse den nytillsatta ledningen har haft i utformningen av styrmodellen.

Kapitel 7. Referenslista

7.1 Skriftliga källor

Artiklar

Brown, David A. och Malmi, Teemu. 2008. Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19: 287–300.

Chenhall, Robert H. 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28: 127–168.

Hatch, Mary J. och Schultz, Majken. 2001. Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand. *Harvard Business Review* 79(2): 128-134.

Ittner, Christopher D. och Larcker, David F. 1998. Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research* 10: 205-238.

Kaplan, Robert S. och Norton, David P. 1992. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business School Publication Corp* 70(1): 71-79.

Meyer, John W. och Rowan, Brian. 1977. Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83(2): 340-363.

Nilsson, Fredrik och Kald, Magnus. 2002. Recent Advances in Performance Management: The Nordic Case. *European Management Journal* 20(3): 235-245.

Scapens, Robert W. 1994. Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research* 5: 301-321.

Shannon Claude. E. 1948. A Mathematical Theory of Communication. *The Bell System Technical Journal* 27: 379-423, 623-656.

Böcker

Anthony och Govindarajan, Robert och Govindarajan, Vijay. 2007. *Management Control System*. 12. Uppl. Boston, Mass.: McGraw-Hill.

Ax, Christian, Johansson, Christer och Kullvén, Håkan. 2009. *Den nya ekonomistyrningen*. 4 (rev.) Uppl. Malmö: Liber.

Cornelissen, Joep. 2011. *Corporate communication: a guide to theory and practice*. 3. Uppl. London: SAGE.

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, och Wängnerud, Lena. 2007. *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 3 [rev.] Uppl. Stockholm: Norstedts juridik.

Fiske, John. 1997. *Kommunikationsteorier: en introduktion*. (rev.) uppl. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Johnson, Thomas H. och Kaplan, Robert S. (1987) *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press.

Merriam, Sharan B. 1994. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Årsredovisningar

Swedbank 2011. *Årsredovisning 2010*.

Swedbank 2010. *Årsredovisning 2009*.

7.2 Elektroniska källor

Artiklar

Dagens Industri. 2012. *Jobbslakt i bankkrisens spår*. 13 december.

<http://di.se/Artiklar/2011/12/13/253567/Jobbslakt-i-bankkrisens-spar/> (Hämtad 120102)

Konjunkturinstitutet 2008. *Den finansiella krisen effekter på svensk ekonomi*.

<http://www.konj.se/834.html> (Hämtad 120102)

Svenska Dagbladet. 2012. *Ingves: Bra att bankernas räntemarginaler ifrågasätts*. 2 januari.

http://www.svd.se/naringsliv/ingves-kraver-okad-tydlighet_6745455.svd (Hämtad 120102)

Swedbank a. 2012. *Bankens historia*.

<http://www.swedbank.se/om-swedbank/fakta-om-swedbank/bankens-historia/index.htm>
(Hämtad 120111).

Swedbank b. 2012. *Syfte, värderingar och vision*.

<http://www.swedbank.se/om-swedbank/fakta-om-swedbank/syfte-varderingar-och-vision/index.htm> (Hämtad 120109).

7.3 Intervjuer

Larsson, Marie Hallander; koncernpersonaldirektör. 2011. Intervju 2011-12-14.

Respondent A; privatrådgivare, Region väst. 2011. Intervju 2011-12-09. E-post 2011-12-21.

Respondent B; rådgivare bolånekunder, Region väst. 2011. Intervju 2011-12-09.

Respondent C; rådgivare bolånekunder, Region väst. 2011. Intervju 2011-12-15.

Respondent D; regioncontroller, Region väst. 2011. Intervju 2011-12-20.

Respondent E; marknadsansvarig, Region väst. 2011. Intervju 2011-12-28.