



Företagsekonomi

Sara Kjellebäck
Sintija Kullander
Veronica Larsson

Information som styrmedel

En studie på Nordea

Using information as governing means
A study of Nordea

Företagsekonomi
C-uppsats

Termin: HT 2007
Handledare: Margareta Bjurklo

Sammanfattning

Avsikten med denna uppsats är att ta reda på vilken information som används i ett företag. Frågan är om hur den informationen fungerar som hjälpmedel till att styra detta företag. Medarbetarna på Nordeas lokala kontorsblock Säffle-Åmål intervjuades. Frågorna rörde deras tankar och åsikter angående informationen, som används i det aktuella företaget.

Nordeas verksamhet är baserad på mycket siffror. Därför är det logiskt att uppföljning av den finansiella informationen blir en stor del i det dagliga arbetet för medarbetarna. Samtidigt som den icke-finansiella informationen spelar stor roll i hur de genomför sina arbetsuppgifter. Med hjälp av information kan Nordea styra sina medarbetare, för att kunna arbeta mer effektivt och leverera bra resultat.

*”Men, även om resultatet har förbättrats
finns det – som alltid – rum för
kontinuerlig förbättring,”*

säger Nordeas VD och koncernchef Lars G Nordström. (Nordeas årsredovisning 2003)

*”Även om det är en utmaning är det
definitivt genomförbart,”*

*säger Nordeas VD och koncernchef Lars G Nordström.
(Nordeas årsredovisning 2004)*

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	4
1 Inledning	5
1.1 Problembakgrund	5
1.2 Syfte och problemformulering	6
2 Metod.....	7
2.1 Vetenskap och sökandet efter sanning	7
2.2 Positivism	7
2.3 Hermeneutik	7
2.3.1 Förförståelse	8
2.4 Kvantitativ eller kvalitativ undersökningsmetod	8
2.5 Primärdata och sekundärdata.....	8
2.6 Tillvägagångssätt.....	9
2.7 Trovärdighet	9
3 Teori	11
3.1 Styrmedel.....	11
3.2 Simons styrsystem.....	11
3.3 Redovisningsinformation	13
3.4 Budget	14
3.5 Balanserad styrkort.....	14
3.6 Medarbetarna.....	14
3.7 Prestationsmätning	15
3.8 Organisationskultur	15
3.9 Hur information når de anställda?.....	16
3.10 Lean production.....	17
3.11 Coaching.....	17
3.12 Effektivitet.....	18
4 Företagspresentation.....	19
4.1 Historik.....	19
4.2 Nordeas mission, vision och värderingar	20
4.3 Styrning för värdeskapande.....	22
4.4 Lean på Nordea	22
4.5 Nordeas personal	23
5 Empiri och analys	24
6 Slutsats.....	31
Källförteckning.....	32
Bilaga 1.....	34
Bilaga 2.....	35
Bilaga 3.....	38
Bilaga 4.....	39

1 Inledning

Inledning syftar till att ge en bakgrundsöversikt. Därefter presenteras syftet och problemställningen med vår studie.

1.1 Problembakgrund

Sedan omkring 1975 har industrisamhällets konkurrensmetoder förändrats. Ändå står många företag fortfarande mitt i en förändringsprocess och försöker anpassa sig till det nya informationssamhällets konkurrensvillkor (Kaplan & Norton 1999). Globaliseringen har medverkat till informationssamhällets framväxt och nedmonteringen av gamla stelbenta hierarkier. Strukturer som var karakteristiska för industrisamhällets arbetsliv samt genom att öppna nya marknader har den aktiverat nya konkurrenter (Stewart 1999). Det innebär att företagen inte längre kan skaffa sig fördelar bara genom att skickligt förvalta sina finansiella tillgångar och skulder eller att snabbt omsätta ny teknologi till nya fysiska tillgångar. Informationssamhället kräver en ny sorts konkurrensförmåga (Kaplan och Norton 1999). Stewart (1999) tycker att de viktigaste källorna till den nya samhällsekonomin snarare är kunskap och kommunikation än naturtillgångar och fysiskt arbete.

Tanken om att nöjda medarbetare skulle kunna producera mer kom redan på 1930-talet. Det diskuterades om att man skulle öka arbetarnas motivation att arbeta (Simon 1973 refererad i Holmblad Brunsson 2005). Istället för att studera enskilda anställda i en organisation, skulle hela organisationen betraktas som en enhet. På så sätt skulle hela organisationen göras effektivare (Scott 1981/1998 refererad i Holmblad Brunsson 2005).

Ekonomistyrning är det ”*arbete som inriktat mot att planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa företags verksamhet i strävan att uppnå ekonomiska mål av såväl finansiell som icke-finansiell karaktär*” (Ax et al. 2002 s.15). Syftet med ekonomistyrning är att öka företagets chanser att bli lönsamma eller förbättra lönsamheten. Effektivitet är ett sätt att åstadkomma detta mål. För att kunna göra ett effektivare arbete i företaget, krävs det en ordning som säger vad medarbetarna ska göra osv. En eller flera personer behöver se till att allt fungerar i företaget och vilka förändringar som ska utföras. De helt enkelt fattar beslut i ett företag. För att kunna hålla ordning i ett företag behövs det hjälp av någon styrning (Holmblad Brunsson 2005).

Bjurklo och Kardemark (2003) skriver att styra betyder att föra någon i bestämd riktning eller att påverka ett beteende. Eftersom medarbetarna inte alltid vet vad som är bäst för organisationen krävs det ett bra styrsystem. D.v.s. att medarbetarna kanske inte är förtrogen med organisationens visioner och mål eller helt enkelt stämmer deras eget mål inte överens med organisationens (Bjurklo & Kardemark 2003).

Holmblad Brunsson (2005) hävdar att anställda i sitt arbete följer en uppsättning regler och att det finns procedurer som styr deras beteende i olika omständigheter. Bland annat har de särskilda informationssystem där de samlar in uppgifter. De systematiskt insamlade uppgifterna kan vara information om historiska förhållanden och framtida händelser (Holmblad Brunsson 2005).

1.2 Syfte och problemformulering

Syftet med denna studie är att undersöka hur medarbetarna inom blocket Säffle-Åmål tolkar och förstår information de får.

Vår problemformulering blir följande:

- Hur kan information fungera som ett styrmedel på ett lokalkontor för att nå koncernens uppsatta mål?
- Hur medarbetarna på ett lokalkontor använder sig av information som de får ta del av?

2 Metod

Efter att vi har diskuterat problembakgrund samt utformat syfte och problemställning kommer nästa steg i uppsatsen. Här beskriver vi tillvägagångssättet av undersökningen som börjar med vetenskaplig utgångspunkt. Därefter följer redogörelse för de metoder vi har använt oss av för att uppnå uppsatsens syfte. Under rubriken tillvägagångssätt beskriver vi tydligt hur vi har gått till väga. Vi avslutar detta kapitel med trovärdighetsdiskussion om de källor och metoder som vi har använt.

2.1 Vetenskap och sökandet efter sanning

Grunden för all vetenskapsteori handlar om ställningstaganden. Men det viktigaste av allt är ändå frågan om man över huvud taget kan veta någonting eller är alla så kallade sanningar relativa? Thurén (2002, 2007) tycker att denna fråga skulle beröra alla människor som tar livet på allvar. Alla måste någon gång ta ställning till frågor som de anser vara viktiga. De kan vara politiska, sociala samt mänskliga. Viktigt i det här sammanhanget är på vilken grund man tar ställning till de frågorna. I en vetenskapsvärld kallar man det för vetenskapsteoretiska problem eftersom det är vetenskapen som söker sanningen genom att ta reda på hur den förhåller sig i verkligheten. Det är vetenskapen som alltid går framåt eller förändras. Förändringen innebär att man ställer fram nya fakta samt vetenskapsutveckling, detta innebär också att gamla åsikter avstyrks. Här bildas den vetenskapliga paradoxen att: *”Om vetenskapen ständigt går framåt, innebär det ju att vi aldrig kan veta något säkert. Om gårdagens sanningar är dagens osanningar, kan dagens sanningar lika väl vara osanningar i morgon”* (Thurén 2007 s.10).

2.2 Positivism

Det finns många uppfattningar om hur världen ser ut, därför har forskarna inte kommit överens om i vilken grad det är möjligt att skaffa in information och kunskap om världen. Jacobsen (2002) tror att det handlar om kunskapsteori där positivismen spelar en viktig roll i diskussionen om hur verkligheten upptäcks. Thurén (2002, 2007) påstår också att i verkligheten finns det många sätt att angripa problemet, och ett av dessa sätt kallas för positivism. Positivismen handlar om absolut kunskap, alltså kunskap som grundar sig på fakta. Med hjälp av absolut fakta kan man sedan bygga upp vetenskapen.

2.3 Hermeneutik

Hermeneutik härstammar från den grekiska tiden och betyder ungefär ”allmän tolkningslära” (Andersson 1979). Man använder sig av hermeneutisk tolkningsmetod när det är viktigt att förstå människor, dess handling och resultat av de handlingarna (Thurén 2002, 2007). Thurén (2002, 2007) skriver att det är förförståelse som är grunden för vårt sätt att uppleva verkligheten. Ett sätt att förklara denna tolkningsmetod är genom den hermeneutiska spiralen/cirkeln, den går ut på att man behöver ha förförståelse vilket leder till en dialog som i sin tur leder till tolkning och sedan går det åter till ny förståelse.

2.3.1 Förförståelse

Den kunskap som man har med sig när man påbörjar forskningen är det som kallas för förförståelse. För att våra uppfattningar ska ha någon betydelse behöver vi ha förförståelse för det vi vill få mer kunskap om. Bäst resultat kan man tänkas få i sin forskning om man inte har för mycket förförståelse om det. Skulle man ha det är risken stor att man redan i början använder sin kunskap för att dra för tidiga slutsatser som kanske inte är riktiga. (Gustavsson 1998)

2.4 Kvantitativ eller kvalitativ undersökningsmetod

Man brukar skilja mellan två olika angreppssätt inom samhällsvetenskapen. De är kvantitativ och kvalitativ metod (Jacobsen 2002).

Kvantitativ metod är när mätresultaten beskrivs i siffror och statistik. Utförandet av undersökningen sker ofta via enkäter, där det ofta förutsätter fasta svarsalternativ. Det ställs höga krav på att forskaren har goda kunskaper om vad som ska undersökas och att fenomenet kan struktureras. Kritiken mot denna metod är att den inte är flexibel utan väldigt styrd och den endast mäter forskarens uppfattning av en företeelse, eftersom både fråge- och svarsalternativ redan är angivna (Jacobsen 2002).

Kvalitativ metod är däremot ett flexibelt sätt att mäta, eftersom undersökaren använder sig av bland annat intervjuer och de som blir frågade kan uttrycka sig med egna ord. Människans tydning av den sociala realiteten uppmärksammas och på det sättet kan forskaren förstå den sociala företeelsen. Framförallt kan undersökaren studera – ”vad de gör och säger” – på detta sätt. Den kvalitativa metoden är ofta öppen, vilket innebär att det kan tillkomma ny information under forskningens gång. Dock menar Jacobsen (2002) att forskningen inte kan vara helt öppen, eftersom alla mer eller mindre har skyggglappar på sig.

2.5 Primärdata och sekundärdata

Förutom att man ska skilja mellan kvalitativ och kvantitativ ansats finns det en åtskillnad mellan olika typer av data: primärdata eller sekundärdata. Primärdata är den information som samlas in utav forskaren själv genom intervju, observation och enkätundersökning. Den vanligaste metoden för att samla data inom den kvalitativa metoden är den individuella, öppna intervjun där undersökaren och uppgiftslämnaren samtalar som i en vanlig dialog. Intervju kan göras ansikte mot ansikte men den kan också göras via telefon. Noteringen om vad uppgiftslämnaren säger sker skriftligt, på band eller både och (Jacobsen 2002).

Ett annat sätt att samla in data är genom sekundärdata. Här tar inte forskaren informationen direkt ifrån källan utan använder sig av en redan insamlad information. Den informationen som redan är insamlad är med största sannolikhet inte tänkt för samma problemställning som forskaren är ute efter. Ett exempel där man behöver använda sig av sekundärdata är när forskaren ska skriva om historia. För att få bästa möjliga underlag i sin datainsamling kan det vara bra att använda både primär- och sekundärdata. Ett av syftena med att använda sig av bägge typerna är att de kan granska varandra. Man kan även jämföra de olika datainsamlingarna med eller mot varandra (Jacobsen 2002).

2.6 Tillvägagångssätt

Vi har valt att använda oss av den hermeneutiska spiralen/cirkeln för att söka vår ”sanning”. Genom att studera Nordeas hemsida och deras årsredovisningar finner vi några motiveringar, som kommer att leda till en ökad förståelse och kunskap. På det viset får man en annan förståelse om Nordea. För att få djupare kunskap om Nordeas verksamhet träffar vi den lokala kontorschefen för Säffle – Åmål kontoren och därigenom är cirkeln påbörjad.

Trots all kunskap går det inte att få fullständig förståelse för företaget Nordea. Thurén (2002, 2007) menar i sin bok att man alltid kommer att tolka information (föremål) på olika sätt. Vi är intresserade ”att skapa mer klarhet i vad som ligger i ett fenomen” (Jacobsen 2002 s.145). Fenomenet är den finansiella och icke-finansiella informationens påverkan i ett företag.

Genom individuella, öppna intervjuer samlar vi kvalitativ primärdata. Eftersom vi hade relativt få enheter att undersöka var valet om att genomföra individuella, öppna intervjuer självklart för oss. Det är viktigt vad den enskilde individen säger och hur individen tolkar samt uppfattar ett fenomen (information) i olika förhållanden. Det får man veta under individuella, öppna intervjuer. Frågorna är framtagna utifrån den förståelse och kunskap vi har inhämtat enligt ovan. För att inte missa viktig information som kommit fram under intervjuerna valde vi att bilda alla samtal. Detta gjordes med de intervjuades medgivande. (Jacobsen 2002)

Vi gjorde intervjun med lokalchefen i syftet att få en bättre förståelse i området. Huvudfrågorna är vilken information som kontorschefen får ta del av från koncernen och hur detta förmedlas till medarbetarna. I bilaga 1 kan ni se ramen för denna öppna intervju. För att få en bättre överblick har vi valt att sammanfatta intervjun och kategorisera utifrån våra frågeställningar (se bilaga 2).

Vi gick vidare med vår undersökning genom att förbereda oss inför intervjuerna med medarbetarna på kontoren Säffle– Åmål. Förberedelsen bestod av att analysera lokalbankchefens intervju och studera sekundär data kring ämnet. I bilaga 3 finns frågemallen vi använde oss utav i intervjuerna med medarbetarna. Varje intervjuperson blev informerad om att deras svar blir anonyma, eftersom vi kommer att sammanfatta deras åsikter och svar gemensamt (se bilaga 4). För att kunna behålla deras anonymitet, men ändå få fram eventuella skilda åsikter, har vi använt oss av uttryck som t ex ”några tycker ”.

En del av sammanställningen av intervjun med kontorschefen har vi använt för att förtydliga företagspresentationen. Detta för att få en bättre förståelse om hur det fungerar på lokalnivå.

2.7 Trovärdighet

Forskarna anser att de metoder som man väljer att använda i en undersökning kan forma resultatet. Därför är det viktigt att man förklarar vilka metoder som har använts och samtidigt reflekterar över hur de kan ha påverkat resultatet (Jacobsen 2002). Som vi tidigare förklarade så är det omöjligt att få en fullständig förståelse för undersöknings föremålet (Thurén 2002, 2007).

När det gäller teorivalet har vi påverkats av den under insamlingsperioden av empirin. Vi är även medvetna om att den kvalitativa ansatsen är resurskrävande och att intervjuerna ofta tar lång tid. Man får problem med representativiteten hos den man frågar. D.v.s. man kan aldrig generalisera de svar man får eftersom de intervjuade personerna enbart kan representera sig själva. En annan svårighet med kvalitativa ansatser är att data är mycket komplex. Undersökaren kan aldrig vara helt öppen för alla detaljer som kan leda till en risk, för att man omedvetet filtrerar informationen. Inte minst viktigt är att ta hänsyn till undersökningseffekten, där de största problemen uppstår ifall det finns nära kontakt mellan den som undersöks och den som undersöker. Eftersom det kontinuerligt uppkommer ny information kan flexibiliteten vara ett problem. Till slut kan det leda till problemställningsförändring som i sin tur leder till helt annan undersökning. (Jacobsen 2002)

En av författarna jobbar som vikarie på Säfflekontoret och vi har därför medvetet valt att hon inte är närvarande vid intervjuerna i Säffle, för att undvika problemet med undersökningseffekten. Vi har dock gjort ett undantag när det gäller kontorschefen, då alla var närvarande för att öka vår förförståelse.

När det gäller kritiken mot källorna så är vi medvetna om att det är författarnas synsätt på problemet och att det även har påverkat oss. Översättningen från engelska till svenska kan också ha sin inverkan. Men vi har försökt att återge detta genom att skriva så korrekt som möjligt. I vissa fall, för att göra texten mer rättvis, har vi valt att citera originaltexten.

Vår målsättning är att få ett så sanningsenligt resultat som möjligt. Jacobsen (2002) menar att även kvalitativa metoder behöver granskas kritiskt, när det gäller bedömning av slutsatsernas giltighet. Därför har vi intervjuat alla anställda på kontoren Säffle- Åmål. Vi är medvetna om att giltigheten endast gäller Nordea kontoren i Säffle- och Åmål, dock inte hela koncernen.

3 Teori

För att ge läsaren en grundläggande förståelse och en god uppfattning över tidigare studier av ämnet är det teoretiska kapitlet viktigt.

3.1 Styrmedel

Ax, Johansson och Kullvén (2002) påstår att det behövs hjälpmedel, som kallas för styrmedel, för att kunna styra ett företag mot de uppsatta målen. Det finns olika sätt att klassificera styrmedel. Tidigare nämnda delar styrmedel är hårda och mjuka. Med hårda menar de t.ex. budget och internredovisning, sålunda information och mått. Som mjuka styrmedel karakteriseras företagskultur, lärande och ledningsstil. (Ax et al.2002)

Samuelson (1998 refererad i Ax et al.2002) menar att styrmedel kan klassificeras i formella styrmedel (t.ex. budgetering, intern redovisning, prestationsmätning m.m.), organisationskultur (t.ex. organisationsform, ansvarsfördelning, belöningsystem m.m.) och mindre formaliserad styrning (t.ex. företagskultur, lärande, medarbetarskap, kompetensuppbyggnad och ledningsstöd) (Ax et al.2002).

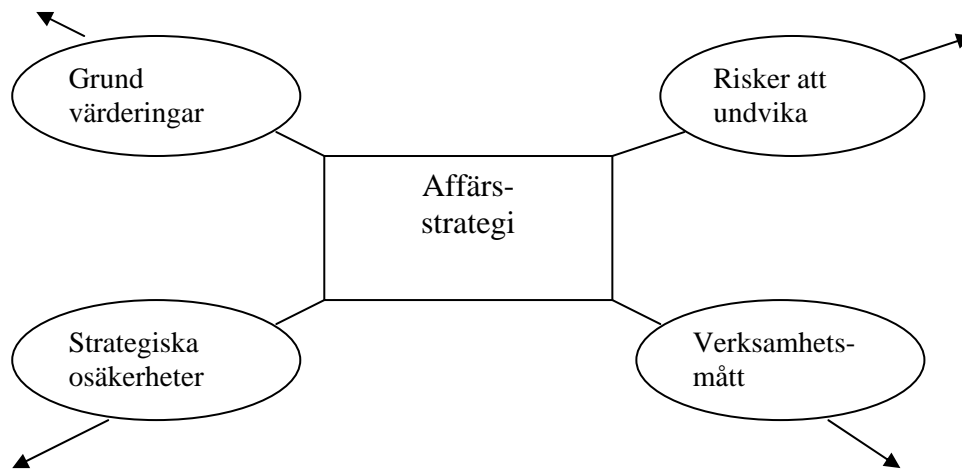
3.2 Simons styrsystem

Simon (1995 s.5) definierar att ”*management control systems are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organisational activities*”. Med de formella rutinerna menar han, att med hjälp av planer, budget och marknadsandelsövervakningssystem, vill man undersöka hur de stimulerar och påverkar de informella processerna som i sin tur ger effekter på beteendet. Simon menar att alla styrsystem är informationsbaserade system. Förr i tiden använde ledaren informationen för olika syften, t.ex. för att signalera det område där underordnande skulle söka efter möjligheter eller för att kommunicera planer och mål. Information var också viktigt för att hålla sig informerad. När ett informationssystem används för att upprätthålla eller ändra aktiviteter i en organisation övergår den till att vara ett styrsystem. Idag ska man använda all information i en organisation med syfte att styra den. Ett styrsystem som Simon (1995) redogör för har fyra grenar: övertygelse-, gräns-, interaktivt- och diagnostiskt system (se figur 3.1).

På frågan om hur en organisationsledare söker möjligheter, svarar Simon (1995) att det finns två styrningsnivåer, där man kan söka aktiviteter inom organisationen. De två nivåerna är övertygelse- och gränssystem. Det första är ett positivt system där man blir motiverad att söka möjligheter. Det andra är ett negativt system som begränsar sökningen. Den understödjer inte rutinmässig informationsfeedback för att korrigera processen. (Simon 1995)

Övertygelse system

Gränssystem



Interaktivt system

Diagnostiskt system

Figur 3.1

Styrsystem (Simon, 1995, s.7, Kardemark och Bjurklos (2003) tolkning)

Simon (1995) skriver att övertygelsesystem är den explicita uppsättning av organisationens definitioner som överordnad ledare formellt kommunicerar och systematiskt förstärker. Detta för att de ska hitta de grundläggande värderingarna, syftena och inriktningen för organisationen. Ett formellt övertygelsesystem skapas och kommuniceras genom officiella dokument samt också formuleringar av syften. Det grundläggande syftet med det här systemet är att det ska inspirera och vägleda sökning och upptäckande av informationen. Den informationen kan också innehålla symboler. Westley och Mintzberg (1989 refererad i Simon 1995) påstår att de mest kompetenta och bästa ledarna är de som förstår symbolikens kraft och inspiration. (Simon 1995)

Gränssystem beskriver de aktiviteter som är acceptabla för organisationens medlemmar. Systemet sätter gränser för att söka möjligheter för de personer som tar stora affärsrisker inom en organisation. (Simon 1995)

Det diagnostiska systemet är ett formellt informationssystem som innehåller verktyg för att mäta en organisations resultat och avvikelser från tidigare uppsatta mål. Här är det också viktigt att kunna korrigerera avvikelserna. Den formella informationen är redovisning, budgetering, kalkylering, m.m. Simon (1995 s.63) menar att systemet försöker mäta de "output-variables" som betecknar prestationsdimensioner av given strategi. Variablerna kallar han för "critical performance variables". Det finns andra forskare, skriver Simon (1995), som kallar dem för "key success factors" eller "critical success factors".

Intressant är att Simon (1995 s.68) skriver att Kaplan och Norton redan år 1992 föreslagit ett systematiskt sätt att analysera de "critical performance variables" samt att de mätningarna är förbundna med blivande/planerade strategier. I Norton och Kaplans analys fördelas det diagnostiska systemet i fyra kategorier: finansiellmätningar, kundmätningar, interna

verksamhetsmätningar, och lärande- och innovationsmätningar. De fyra kategorierna bygger tillsammans ”*balanced scorecard*” (på svenska balanserat styrkort) som Kaplan och Norton har döpt det till. (Simon 1995) Om balanserat styrkort, som har utvecklats under de senaste 15 åren, kommer ni att få veta mer om senare i arbetet.

Medan diagnostiskt styrsystem tvingar till möjlighets- och innovationssökning för att säkerställa förutsägbara prestations mål, finns det andra styrsystem som stimulerar sökning och lärande, samt som tillåter nya strategier att utveckla sig som medlem. Detta genom att hela organisationen ska reagera för att kunna se möjligheter och hot. Alltså interaktivt styrsystem bevakar förändringar i omvärlden som i sin tur motiverar förändringar i organisations strategi. (Simon 1995)

3.3 Redovisningsinformation

Redovisningen är en av de främsta informationskällor i och om ett företag. Det är viktigt att redovisaren inkluderar alla företagets aktiviteter och beskriver dem så att information blir lättläst och begriplig för mottagaren. Viktigt är också att mottagaren måste kunna använda sig av informationen. Man kan säga att redovisningsinformation måste vara begriplig och relevant för mottagaren (Artsberg 2003). Också tillförlitlighet och jämförbarhet är viktiga egenskaper för en redovisning (Smith 2006). På så sätt kan man få varningssignaler om trenden blir negativ, men för att hålla en bra trend gäller det att ständigt förbättra sig och inte bara tycka att ”*vi är bäst*”. Så att mäta rätt saker är viktigt annars vet man inte vad som ska förbättras. (Otley 1999; Smith 2006)

Ax, Johansson och Kullén (2002) menar att den interna redovisningen är, i vissa företag, spindeln i nätet. Mycket av den ekonomiska informationen byggs upp runt detta. Informationsbehovet är olika hos olika intressenter och redovisningen är till för att tillgodose dess behov, både externt och internt (Ax et al.2002). Med hjälp av redovisning förmedlar man information om företagets ekonomi till olika användare. De anställda är främst intresserade av den information som är relaterad till deras anställningstrygghet. Alltså det är viktigt för anställda att företagets framtida resultat är goda så att de får behålla sin anställning. (Smith 2006)

Adolphson (1995) menar att det huvudsakligen finns två grunder i internredovisning. En av de grunderna brukar kallas för den behaviouristiskagrunden, eller beteendekriteriet. Det handlar om psykologi och hur psykologi kan påverka människan att handla på olika sätt. Har en avdelning på företaget gjort bra ifrån sig så är det lättare att prestera bra, men har de däremot ett dåligt resultat är det svårare att motivera sig till att försöka vända på det. Adolphson (1995) skriver i sin bok att informationen är en resurs som påverkar företaget. Han menar också att organisationsledningen kan, med hjälp av intern redovisning, påverka ett beteende som genomsyrar organisationen. Han anser att det finns en stark koppling mellan bra ledarskap och den klassiska redovisningen, att bra ledarskap och en bra intern redovisning går hand i hand. Adolphson (1995) trycker på att det kanske inte gäller alla organisationer, olika organisationer har olika bra koppling mellan de två begreppen - ledarskap och redovisning.

3.4 Budget

Budget kan ses som ett dokument där organisationen förvarar eller beskriver sin framtida planering som t.ex. handlingar om kostnader och intäkter. Man använder idag begreppet budget mest i koppling till hur pengar ska förvaltas och hanteras i organisationen i framtiden. (Ax et al.2002)

I budgeten är prestation huvudsakligen definierat som vinst. En redovisning handlar inte bara om "accounting measures and procedures", den skulle också inkludera de processer som ständigt pågår inom organisationen. P.g.a. detta finns det intresse för att undersöka och granska hur en budget kan anpassas till verksamhetens processkontroll och hur budgetens process kan användas så att den ger värde för organisationens aktiviteter. (Otley 1999)

3.5 Balanserad styrkort

Det finns olika förslag på icke-finansiell redovisning. Kaplan och Norton (1996) har grundat och utvecklat ett förslag till mätetal för organisationer. De kallar det för Balanserat Styrkort (BSC) och de själva säger att det fortfarande är ett pågående utvecklingsarbete. BSC är ett komplement till de finansiella måtten. BSC binder samman information om kunder, interna processer, lärande och utveckling med långsiktigt finansiellt resultat.

Det är meningen att de tre första ovanstående perspektiven ska utvecklas positivt så att dessa får effekter på det långsiktiga finansiella resultatet. Man antar att lärande och utveckling stärker medarbetarnas kompetens, som stärker de interna processerna som i sin tur leder till bättre kundrelationer. Bättre och fler kundrelationer stärker det finansiella resultatet (Bjurklo & Kardemark 2003). BSC genererar möjligheten för företagsledarna att mäta hur bra deras affärsenheter i verkligheten är på att skapa mervärde för kunder. Även hur de måste förbättra organisationens system och rutiner för att förbättra det framtida resultatet. Med hjälp av modellen kan man känna igen de viktigaste värdeskapande ansatserna, som till exempel utförs av motiverade medarbetare på företaget. Kompetensutvecklade medarbetare, särklassig informationsteknologi och harmoniserade rutiner krävs för att förbättra produkter, tjänster och processer inom organisationen. (Kaplan & Norton 1999)

3.6 Medarbetarna

Det är människor som är inblandade i all styrning. Alla styrinstrument har utformats av människor och det är de som kontrollerar och ändrar dem. Människor är de som kan manipulera styrinstrument eller strunta i att styra ett företag. (Holmblad Brunsson 2005)

Eftersom det finns alltför många organisationer som både producerar och säljer tjänster, är det viktigt att lägga märke till vilket värde som skapas för kunden från de aktiviteter som utförs i organisationen. Kunden är viktig och det är medarbetarna som har den första kontakten med kunden, därför bör medarbetarna sättas i centrum. Möten med kunden ställer höga krav på medarbetarna, likaväl ställer det krav på ledningen. Samtidigt som ledningen sätter medarbetarna i centrum måste de stärka deras kunskap och kompetens. Bjurklo och Kardemark (2003) tycker att betydelsen av medarbetarnas kompetens bidrar till att det finns behov av ett nytt sätt att styra ett företag.

3.7 Prestationsmätning

Information i den traditionella redovisningen (inklusive budgeten) samt information i andra finansiella redovisningsmodeller berör inte medarbetarna, deras motivation, beteende, kompetens och kunskap som nämnts tidigare. Diskussioner om hur man ska uppmuntra sina anställda så att de hjälper till att förbättra produktionsprocesser har tidigare diskuterats bland psykologer. Bland ledningen har det bara figurerat ett sätt om hur man uppmuntrar sina anställda – genom finansiell belöning (lönehöjning eller bonus) som de får för sin prestation. (Otley 1999) Även om en finansiell redovisning uppfyller alla krav som krävs för att fatta ett beslut i en organisation, så finns det ändå någon som tycker att det behövs ett samarbete och en pålitlighet för ett beslutsunderlag.

Förutom finansiella mål, finns det även mål som berör anställda, kunder och miljö. När huvudmålen har brutits ned till delmål, klargörs strategin om hur företaget ska arbeta för att uppnå dem. Delmålen är av olika slag och riktar sig mot olika delar av företaget. Delmålen kan uttryckas i finansiella och icke-finansiella termer som kostnader och intäkter samt kundtillfredsställelse och medarbetarnöjdhet. Eftersom prestationsmätningarna tar sin utgångspunkt direkt i dessa delmål så kan man säga att de hjälper till att förverkliga strategin för att uppnå målen. Det finns inte en bästa uppsättning av prestationsmått. Varje företag anpassar prestationsmåten till sin strategi. Exempel på prestationsmått är nyckeltal, mätetal, styrtalet och styrmått samt i vissa sammanhang kan Kritiska Prestations Indikatorer (på engelska "Key Performance Indicators") benämnas (Ax et al.2002). De olika indikatorerna hjälper medarbetarna att definiera vad de måste göra, för att bidra till ledningens uppsatta mål (Kaplan & Norton 2001).

Det räcker att medarbetare förstår innebörden av de prestationsmått som är relevanta för deras eget arbete. Samtidigt ska medarbetarna ha möjlighet att påverka de prestationer som mäts. Viktigt är också att medarbetarna har kunskap om hur prestationerna kan påverkas. För att få personalen mer engagerade är det viktigt att informera utfallet av prestationsmätningen så snabbt som möjligt. På det sättet kan man undvika att medarbetarna känner att de i onödan har ägnat sig åt icke-värdeskapande arbete.(Ax et al.2002)

3.8 Organisationskultur

Bjurklo och Kardemark (2003) hävdar att kulturen och redovisningen i en organisation står nära varandra.

Att styra de anställdas värderingar, idéer, föreställningar och självbilder är viktigt för styrningen inom kunskapsföretag. Alvesson (2004) skriver att hur chefer försöker forma de anställdas värderingar och idéer påverkas mycket av bransch- och yrkeskulturer. Han nämner också att det är mycket vanligt att styrning av ett professionellt servicearbete sker genom en profession eller organisationsgemensam värdegrund.

Ett företag måste tänka igenom hur de ser på sina anställda och hur de anställda skall rekryteras, behållas eller avskedas, formas och motiveras. Allt för att kunna behålla de anställdas lojalitet. Eftersom mistande av nyckelpersoner kan leda till omedelbara förluster eller senare förluster av klienter är personalens lojalitet den viktigaste resursen för ett kunskapsföretag. (Alvesson 2004)

Forskare har kommit fram till att det finns två olika kategorier av lojalitet. Den första kategorin är den instrumentella lojaliteten som styrs av juridiska avtal, pengar, karriär och andra former av kompensation (Alvesson 2004). Den andra kategorin är den identifikationsbaserade lojaliteten, den handlar om uppfattade likheter, gemensamma positiva känslor och sociala band mellan dem som jobbar i organisationen. Känslor spelar en viktig roll här (Alvesson 2004).

3.9 Hur information når de anställda?

Eftersom en redovisningsrapport tolkas på olika sätt beroende på kunskap, förståelse och värderingar hos den som tolkar, är det viktigt hur innehållet presenteras (Jönsson & Macintosh 1997).

Redovisningsrapporter är underlag för kommunikation mellan olika aktörer (bl.a. inom organisationen) och det är viktigt att utforma en sådan redovisning vars innehåll påverkar aktörers samspel. Den ska väcka intresset för en dialog mellan olika grupper av intressenter som t.ex. anställda, chefer, kunder och olika externa representanter. Redovisning ska kunna användas som kommunikationsmedel både internt och externt. Många forskare som Lindvall (2001) har betraktat i sin bok, betonar att redovisning kan användas som en del av en dialog. Dialogen är ett hjälpmedel för ledningen att kunna ge medarbetarna gemensamma värderingar och förståelse för vad de gör.

Med hjälp av bilder, berättelser samt olika mått eller beräkningar kan man försöka förstärka gemensamma föreställningar och värderingar (Alvesson 2004). Alvesson (2004) fortsätter senare med att beskriva hur ett företag kan genom att blanda medel, t.ex. ekonomiska förmåner som löner och bonus, karriärmöjligheter, ge tillfredsställande arbetsuppgifter, möjligheter till lärande och utveckling och goda sociala relationer locka och behålla kvalificerad personal.

En redovisning ska vara ärlig. Man kan inte kräva ärlighet och lojalitet från sina anställda om inte ledningen själv följer denna filosofi (Knight & Collinson 1987 refererad i Jönsson & Macintosh 1997). Desto viktigare är det att en anställd kan lita på ledningen som presenterar en redovisningsrapport lika mycket som på det innehåll som de framhäver. (Jönsson & Macintosh 1997)

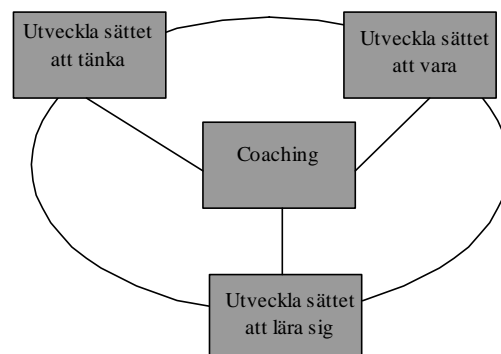
3.10 Lean production

Under 80-talet var Japan framgångsrikt i sitt sätt att jobba med produktionsteknik och arbetsorganisation. Detta var en av anledningarna till att de stora biltillverkarna i USA valde att investera i ett internationellt forskningsprojekt på MIT. Resultatet blev en amerikaniserad variant av Toyota-systemet som fick namnet Lean production. Detta system blev förknippat med att vara en högeffektiv produktion. (Sandkull & Johansson 1996)

När den japanska produktionstekniken granskades av västerländska besökare, fann de att den var mycket enkel. Kärnan i att få en effektiv produktion var att tillfredställelsen hos de anställda var hög, eftersom det fanns en ömsesidig förståelse mellan ledning och anställda. Personalen kände sig delaktig i företagets prestationer och en anledning var att deras ansvar var större gällande kvalitén och genomströmning i tillverkningen. Kontrollerna var mindre och personalen hade större frihet inom givna ramar. Detta arbetssätt är näst intill raka motsatsen till den tayloristiska rationaliseringen, som innebar tvång och lite eget ansvar (Sandkull & Johansson 1996). Stevenson (2007) anser, för att få en bra lean produktion behövs medarbetare som fungerar i team, är kreativa och tar ett stort ansvar för produktionen.

3.11 Coaching

Berg (2004) menar att coaching innebär att man hjälper exempelvis sina medarbetare att nå deras mål genom samtal. Detta kan göras genom att ställa frågor, uppmuntra att göra saker och ge feedback. Viktigt är dock att personen i fråga är medveten om att han/hon måste ta ansvar för sitt eget liv. Coachingen utgår alltid från det tillstånd personen befinner sig i just nu. Man tolkar och förstår glappet mellan det befintliga och eftertraktade läget, sedan lägger man upp en strategi och ett tillvägagångssätt för att nå målen. Nästa steg är att fullfölja strategin och analysera resultatet, för att avslutningsvis ta lärdom av sina handlingar. Ibland kan det vara att individen har hamnat i en ond cirkel av destruktiva och självkritiska tankar. Då det handlar om att lära sig att styra sina egna tankar och ta kontrollen över dem. Om coachingen lyckas bra så stärks individens självkänsla och självförtroende. Coachingen innebär med andra ord att hjälpa individen att nå sina mål genom att förbättra sitt sätt att vara, tänka och lära sig, se figur nedan. (Berg 2004)



Figur 3.3
Coaching (Berg 2004 s. 13, vår tolkning)

Att jobba mot uppsatta mål gör att man presterar bättre än när det inte finns några mål alls enligt Locke (1968 refererad i Berg 2004). Berg (2004) menar att det är viktigt att skapa en bra arbetsplats och ett fungerande team, även att medarbetarna själva är engagerade i uppbyggnaden. Berg (2004) anser också att ingen motverkar sina egna idéer, utan känner större ansvar och engagemang istället.

3.12 Effektivitet

Enligt Ax, Johansson och Kullvén (2002), är företagsekonomibegreppet effektivitet centralt. Effektivitet är ett sätt att definiera i vilken grad målet uppfylls. De menar att effektivitetsbegreppet talar om hur *bra* eller *dåligt* företaget bedriver sin verksamhet. Det finns olika finansiella effektivitetsmått. (Modell & Grönlund 2006; Ax et al.2002)

Förutom de finansiella måtten finns också andra mål så kallade icke-finansiella mål, som man idag måste ta hänsyn till för att kunna driva en effektiv verksamhet. Studier om effektivitetsbegreppet har ökat sedan början av 1990-talet. Delvis orsak till detta är den ökande fokuseringen på kvalitet ur ett medborgarperspektiv. Även införandet av mål- och resultatstyrning som övergripande styrmodell har spelat stor roll i effektivitetsdebatt. (Modell & Grönlund 2006)

Vilka aktiviteter som utförs i organisationen är en organisationsstyrningsuppgift. Det är styrningen som måste identifiera, analysera och fastställa de aktiviteter som skapar värde för kunden (värdeskapande) och vilka av dessa som inte gör det (icke-värdeskapande). Med hjälp av den moderna styrningen som är mer processorienterad, kan man se till att resurserna används till rätt saker och på rätt sätt, för att bättre understödja organisationens värdeskapande aktiviteter. (Lindvall 2001)

4 Företagspresentation

För att ge en klar bild om vad Nordea är och vad de står för presenterar vi företaget. Allt material, förutom intervjun med Nordeas lokalbankchef, har vi hämtat från Nordeas årsredovisningar 2002-2006. Fakta om Nordea för år 2007 är hämtad från deras hemsida.

4.1 Historik

Nordea är ett relativt nytt namn, men banken bakom har funnits länge med olika benämningar och skepnader. Det hela började för cirka 187 år sedan och 250 banker har under tiden införlivats. Lite kuriosa om banken är att HC Andersen var en av Nordeas allra första kunder. På den tiden hette banken Sparekasse for Kjobenhavn og Omegn, denna bank är en av Nordeas äldsta då den öppnade 1820. Namnet Nordea är en sammandragning av Nordic Ideas (nordiska idéer). (www.nordea.se)

Idag är Nordea, i termer av marknadsvärde, bland de 25 största finansinstituten i Europa. Nordea bildades med visionen om att skapa nya möjligheter genom att erbjuda bättre finansiella lösningar för både kund och konkurrent. Detta vill de göra till lägre kostnad och bättre kvalitet. Vilket man förstår av vad namnet Nordea är förkortning för, så handlar det om att hjälpa kunder att nå sina mål, koncernens slagord är "Gör det möjligt". Nordeas starka ställning i Norden är en viktig framgångsfaktor längs vägen till att uppnå målet. (www.nordea.se)

Nordea inriktar sig på både bank- och försäkringsverksamhet. De har under det senaste decenniet gjort stora strukturförändringar vilket har lett till att Nordea är den aktör i området, som har kommit längst i integrationen av bank- och försäkringsverksamhet över nationsgränserna. (www.nordea.se)

Nordea har ca 9 miljoner privatkunder där nära 4,8 miljoner använder sig av Nordeas internetbank. De har även nästan 1 miljon företagskunder. I Sverige finns det 220 lokala bankkontor, bland dem finns 18 i Värmland. Nordea bedriver sin verksamhet inom områdena: Retail Banking, Corporate and Institutional Banking och Asset Management & life. (www.nordea.se)

Nordea har genomgått betydande förändringar genom åren. Framför allt från och med år 2002 då ett antal kortsiktiga prioriteringar och en plan sattes upp för att förbättra resultatet. Sedan dess har de blivit mer fokuserade och förändringar görs i en snabbare takt samt konceptet med kontinuerlig förbättring är internaliserat genom hela organisationen. (www.nordea.se)

4.2 Nordeas mission, vision och värderingar

Mission: *Gör det möjligt* har inte förändrats genom åren. Genom att erbjuda ett brett urval lättillgängliga och konkurrenskraftiga finansiella tjänster och lösningar hjälper Nordea kunderna att nå sina mål. (Nordea årsredovisning 2003, 2004, 2005, 2006)

Vision mellan 2002 och 2005

- vi ska värderas som den ledande koncernen för finansiella tjänster i Norden och Östersjöregionen, med betydande tillväxtpotential.
- Vi ska vara bland de bästa eller uppvisa överlägsen lönsam tillväxt på alla marknader och inom alla produktområden där vi väljer att vara verksamma.
- Vi ska etablera en position på utvalda marknader och segment utanför våra kärnmarknader baserat på starka kompetenser. (*tillkom 2005*)
- Vi ska ha en ledande och effektiv flerkanalsdistribution, inklusive en topplacering inom elektroniska tjänster.
- Vi ska vara ett företag som visar samhällsansvar och som inger förtroende och tillit. (Nordeas årsredovisning 2003, 2004, 2005, 2006)

Vision 2006

Vi ska värderas som den ledande finanskoncernen i Norden och Östersjöregionen. (Nordea årsredovisning 2006)

Vision 2007

Den ledande nordiska banken, känd för sina medarbetare, som skapar betydande värde för kunder och aktieägare. (www.nordea.com)

Efter en allmän känsla av besvikelse över Nordea bland aktieägare och andra intressenter hösten 2002 har koncernchefen introducerat tre nyckelorden – **fokus, snabbhet och prestation**. Dem identifierar, driver på och bestämmer inriktningen för alla aktiviteter, såväl interna som externa. (Nordea årsredovisning 2003)

Fokus

- vi koncentrerar oss på att skapa värde för våra kunder och aktieägare
- vi koncentrerar oss på våra styrkor och kärnverksamheter och vi upphör med verksamheter vid behov

Snabbhet

- vi erbjuder ett brett urval lättillgängliga och konkurrenskraftiga finansiella tjänster och lösningar
- vi är snabba, anpassar oss till marknadsvillkoren och tvekar inte att verkställa beslut som har fattats (också internt)

Prestation

- vi strävar efter att leverera bättre lösningar och resultat än våra konkurrenter
- vi blir ständigt bättre i allt vi gör, och uppfyller våra åtaganden. (Nordeas årsredovisning 2006)

Kontorschefen för Säffle- Åmål blocket bekräftar att nyckelorden genomsyrar hela organisationen. Efter att koncernen bytte VD i april 2007 från Lars G Nordström till Christian Clausen, blev det naturligt att Clausen ville sätta sin egen prägel på organisationen. Kontorschefen menar dock att Nordeas tydliga vision och mission finns kvar, vilka hon förmedlar till sina medarbetare. Kontorschefen menar att Clausen har förnyat med värdegrunderna: ”great customer experiences”, ” one Nordea team” och ” it's all about people”. De nya värdegrundarna ska genomsyra hela organisationen och allt den gör och har blivit presenterade för samtliga anställda i koncernen (se figur 4.1). (Bilaga 2)

Great customer experiences.

- Vi tänker och agerar med kundens bästa för ögonen
- Vi förstår enskilda kunders behov och överträffar förväntningarna
- Vi agerar professionellt
- Vi skapar varaktiga relationer

It's all about people.

- Vi inser att det är människorna som är avgörande
- Vi ger människor möjlighet att uppnå goda resultat och växa
- Vi främjar initiativtagande och verkställande i rätt tid
- Vi bedömer prestation på ett korrekt och rättvist sätt

One Nordea team.

- Vi arbetar som ett lag för att skapa värde
- Vi arbetar tillsammans i hela organisationen
- Vi visar tillit och tar ansvar
- Vi skapar regler och instruktioner som är tydliga och lätta att tillämpa (www.nordea.com)



Figur 4.1

”Gör det möjligt” (www.nordea.com)

4.3 Styrning för värdeskapande

Styrning för värdeskapande och Nordeas gemensamma mål, processer, modeller och verktyg skapar goda förutsättningar för att uppnå de finansiella målen.

För Nordeas planering och verksamhetsstyrning används tre huvudkomponenter:

- Balanserat Styrkort som hjälper omvandla strategi till handling.
- Rullande finansiella prognoser som ger en aktuell bild av framtida finansiella resultat.
- Interna serviceavtal som ger kostnadskontroll och högre kvalitet på interna tjänster. (Nordea årsredovisning 2006)

Banken använder sig av balanserat styrkort som kommenteras kvartalsvis av Kontorschefen till regionchefen. De olika KPI-talen samt måluppfyllelse kommenteras både muntligt och skriftligt, även personalfrågor, kostnadskontroll, intäktstillväxt och kapitaleffektivitet berörs. Det balanserade styrkortet tar de anställda del av men dock inte så ingående. (Bilaga 2)

4.4 Lean på Nordea

Lean är ett hjälpmedel som är infört på de flesta Nordeakontor i Sverige och det är nu en rutin bland medarbetarna att träffas en kvart tre gånger i veckan. På mötena får alla chansen att vara ordförande och få delge sina synpunkter. På så vis stärks vikänsflan menar Mats Nyström som är kontaktombud för Finansförbundet på Nordeas kontor på Hamngatan i Stockholm. Konceptet är utarbetat av konsultföretaget McKinsey för Nordeas räkning och det kallas Lean Banking. Det håller även på att etableras i resterande länder som Nordea har sina kontor. (Lantto 2007)

På kontoret Säffle finns en whiteboardtavla, vid den samlas alla flera gånger i veckan. Tavlan är till för att medarbetarna ska kunna anteckna, när de har en idé eller ett problem, som kan bearbetas på nästa "Tavelmöte". Tanken är att de vardagliga irritationsmomenten och problemen ska kunna lösas. Även kontorsmålen finns uppsatta på tavlan. Ett exempel på mål skulle kunna vara, hur många kundmöten som ska genomföras. Dessa kontorsmål följs alltid upp och syftet med "tavelmötena" är att få en ständig förbättring och engagemang hos medarbetarna.(Bilaga 2)

Med Leantavlan kom också nya koncept, som det japanska kaizen, som uttrycker "ständiga förbättringar". Tanken med Lean är bl.a. att öka flexibiliteten, minska slöseriet och bli effektivare om alla följer samma mall utan avbrott i processen. Vilket innebär att man gör rätt saker, ingen gör mer än vad som behövs, alla gör likadant och om hela processen görs utan avbrott. (Lantto 2007)

4.5 Nordeas personal

Eftersom Nordeas ambition är att vara bästa arbetsgivare kan de locka till sig, utveckla och behålla högt motiverade, kvalificerade och resultatnriktade medarbetare. (Nordea årsredovisning 2006)

Nordea tror att det finns stark koppling mellan det finansiella utfallet och medarbetarnas tillfredsställelse och motivation. Nöjda medarbetare presterar bättre i alla avseenden samt inverkar också positivt på lönsamheten. För att veta hur medarbetarna uppfattar ledarskapet i Nordea, sin arbetsplats och bolaget i allmänhet, genomförs det omfattande undersökningar av personalens attityder och tillfredsställelse. Resultaten av undersökningarna används som underlag i kreativa diskussioner mellan cheferna och medarbetarna som leder till handlingsplaner för löpande förbättringar i varje enhet. (Nordea årsredovisning 2006)

Det är det dagliga arbetet och möjligheterna till kompetensutveckling som ger medarbetarna mest tillfredsställelse och motivation. Karriärsidorna hjälper personalen att upptäcka karriärmöjligheter och lösningar till individuella behov, mål och arbetssituationer. Alla lediga jobb annonseras på intranätet. Det för att personalen lättare ska hitta lediga interna jobb. (Nordea årsredovisning 2006)

5 Empiri och analys

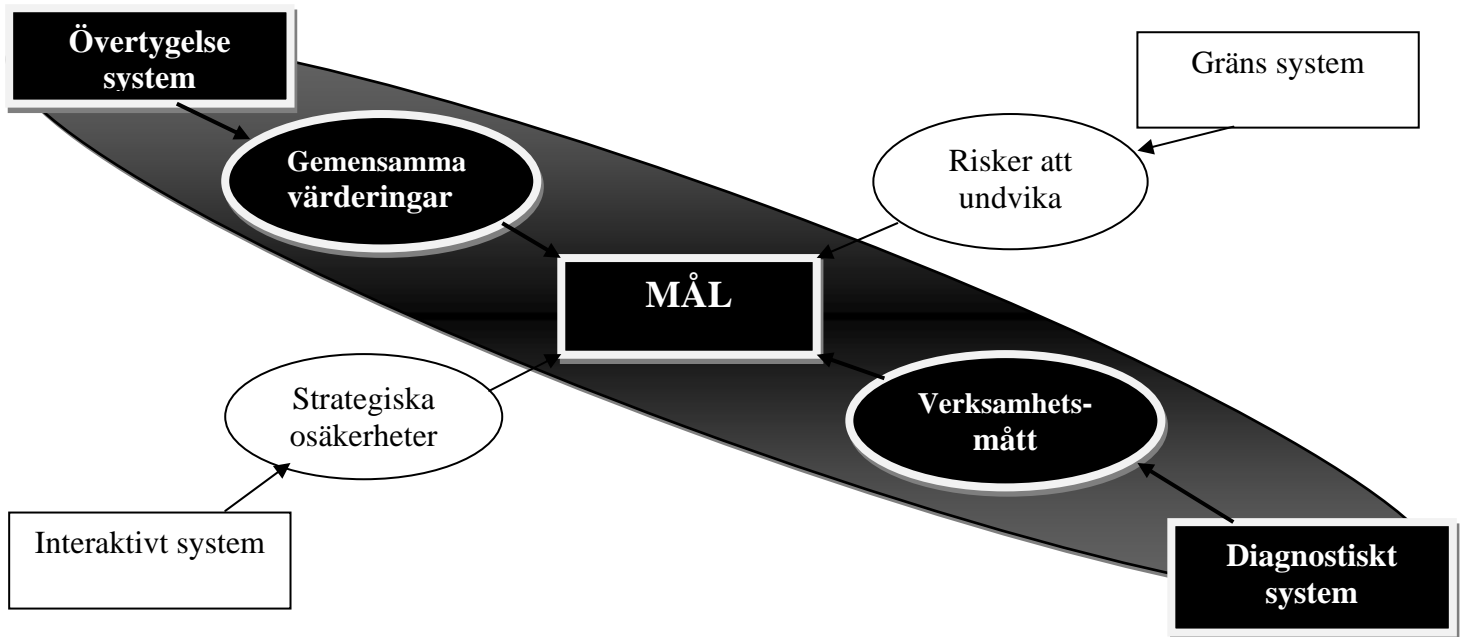
För att få en förståelse för vilken information som mottas på lokalnivå och sedan vidarebefordras till medarbetarna på kontoren, har vi valt att intervjua kontorschefen för Säffle-Åmål blocket. Nästa steg var att ta reda på hur informationen används av det aktuella kontorets medarbetare. I detta kapitel analyserar vi de empiriska data, med stöd av den teoretiska delen och fakta om Nordea.

Empiri. I hela Sverige finns det 220 lokala bankkontor, bland dem finns 18 i Värmland. Alla kontorschefer rapporterar till respektive regionchef. De i sin tur rapporterar till regionbankchefen och vidare uppåt till högsta ledningen. Det är i den omvända ordningen informationen kommer till kontorschefen som vidarebefordras till medarbetarna. Informationen får hon både elektroniskt och muntligt. Nordea använder sig av mycket finansiell information. Kontorschefen får central resultatuppföljning månadsvis och kvartalsvis men har verktyg att på egen hand följa upp kontorets försäljning per vecka eller till och med per dag om så önskas. Informationen innehåller allt från regionens resultat ned till kontorets intäkter respektive kostnader på kontonivå. (Bilaga 2)

För att vara effektiv anser kontorschefen att den information som hon får inte behöver filtreras, så som förenkling av dokumenten. Det vill säga att den tid som det skulle ha krävts för att skriva om, tar hon upp i form av diskussion med medarbetarna istället. Kontorschefen delger självklart inte all information som når henne till sina medarbetare, utan gallrar för att de ska kunna ta del av det väsentliga och inte bli överösta med information. Om sedan intresset finns att fördjupa sig i något speciellt, så har medarbetarna möjlighet till det. (Bilaga 2)

Information som medarbetarna får ta del av kan exempelvis vara den centralstyrda budgeten, resultatmåttan i form av KPI och de individuella prestationerna. Information kan även vara sådant som medarbetarna tar reda på själva för att hålla sig ajour inom finans- och omvärlden, i form av börsnoteringar, lagar o s v. Information direkt från koncernen kan medarbetarna ta del av via intranätet, rapporter, kurser och diskussioner. (Bilaga 2)

Analys. Simon (1995) anser att alla styrsystem är informationsbaserade. När ett informationssystem används som hjälpmedel för att genomföra aktiviteter i en organisation övergår den till att vara ett styrsystem. Simon är övertygad om att all information i en organisation används för att styra den. Även Samuelson (1998 refererad i Ax et al. 2002) och Ax, Johansson & Kullén (2002) menar att information kan användas som hjälpmedel för att kunna styra ett företag mot de uppsatta målen. Vår undersökning handlar om hur information kan fungera som ett styrmedel på ett lokalkontor för att uppnå koncernens uppsatta mål och hur medarbetarna använder sig av informationen. Som hjälp vid diskussion och analys av informationsflödet i Nordea och dess påverkan på lokalnivå, tänker vi använda Simons modell. Modellen (se figur 5.1) är omarbetad utifrån medarbetarnas perspektiv. Vi har ändrat mittfältet affärsstrategi till mål istället. Genom att ändra pilarnas riktning, som nu pekar inåt mot mål, vill vi markera informationsflödets väg.



Figur 5.1 Styrssystem, omarbetat figur från Simon (1995)

Det diagnostiska systemet i Simons modell (1995) är ett formellt informationssystem som innehåller verktyg för att mäta organisationens resultat och avvikelser från tidigare uppsatta mål t ex budgetering och redovisning. Redan 1992 föreslog Kaplan & Norton att det som Simon kallar diagnostiska systemet kunde delas upp i fyra kategorier: finansiella-, kund-, interna verksamhetsmätningar, lärande- och innovationsmätningar (Simon 1995). Fyra år senare publicerar Kaplan & Norton (1996) en artikel om de fyra ovanstående perspektiven, som tillsammans bildar "balanced scorecard". Balanserat styrkort är ett komplement till de finansiella måtten.

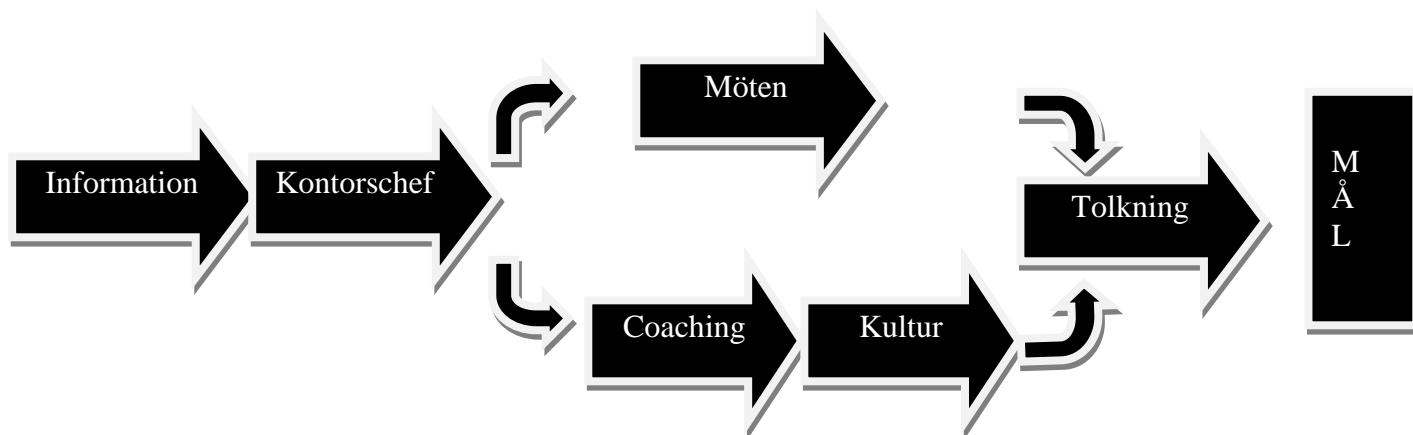
Empiri. Banken använder sig av balanserat styrkort som kommenteras kvartalsvis av kontorschefen till regionchefen. De olika KPI-talen samt måluppfyllelse kommenteras både muntligt och skriftligt, även personalfrågor, kostnadskontroll, intäktsstillväxt och kapital effektivitet berörs. Det balanserade styrkortet tar de anställda del av men dock inte så ingående. (Bilaga 2)

Budgeten på Nordea sätts centralt som sedan medarbetarna tar del av genom kontorschefen. Den centralstyrda budgeten för nästkommande år, gällande Säffle/Åmål, har kontorschefen ännu inte tagit del av. Ibland kan målen kännas högt ställda, men då anser kontorschefen att hon kan ha en bra kommunikation med regionchefen om dessa tankar. Kontorschefen anser att en rak och tydlig kommunikation är viktig. De mål som sätts i budgeten tycker medarbetarna också kan kännas väldigt högt uppsatta, men de gör det bästa av situationen. (Bilaga 2)

Analys. Grundläggande syftet med Simons övertygelssystem (se figur 5.1) är att det ska inspirera och vägleda sökning och upptäckande av information. Ledarnas roll är att förstärka och förmedla de grundläggande värderingar och inriktningen för organisationen. (Simon 1995)

Analys. Med hjälp av övertygelsesystemet kan olika information till medarbetarna förmedlas på varierande sätt. I denna undersökning har kontorschefen en stor roll i förmedlandet av informationen. Genom coaching förmedlas bland annat organisationens gemensamma värderingar. I övertygelseprocessen kan kulturen spela en avgörande och viktig roll.

För att göra analysen mer överskådlig och begriplig har vi valt att dela upp Simons modell. Utifrån vårt undersökningssyfte, kommer vi i fortsättningen använda oss av spakarna diagnostiskt- och övertygelsesystem. Utifrån de två spakarna har vi utarbetat en egen modell. Detta för att tydliggöra analysen om hur medarbetarna på blocket Säffle- Åmål använder sig och tolkar informationen de får ta del av. Figuren (5.2) visar även hur informationen kan användas som styrmedel för att uppnå satta mål.



Figur 5.2
Information som styrmedel.

Tidigare har vi förklarat vilken information och hur den når kontorschefen. Nu har vi som avsikt att analysera och diskutera hur informationen når medarbetarna på de aktuella lokalkontoren.

Empiri Mycket information ges till medarbetarna under ett månadsmöte (se figur 5.2). Där visas resultatet på kontorsnivå i form av Key Performance Index (KPI). I KPI finns det huvudsakligen 5-7 olika mått där fokus läggs på intäkter och kostnader samt relationen mellan dessa (GAP, som kontorschefen uttryckte det), antal kundmöten med mera. För att få bättre uppfattning om hur blocket Säffle-Åmål har lyckats, jämförs resultatet med kontoren i Värmland samt med liknande kontor som ligger i samma storleksgrupp enligt Nordeas fördelning i Sverige. (Bilaga 2)

För att få en rättvis jämförelse mellan kontor mäts ofta resultat per FTE (Full Time Employee) men i de fall man inte mäter på detta sätt får ett litet kontor kämpa mot större, vilket är viktigt att betona när informationen förmedlas till medarbetarna. Då Säffle/Åmål lyckats riktigt bra i vissa områden och visat bättre resultat än de största kontoren i regionen ökar det naturligtvis motivationen hos medarbetarna att göra ännu bättre ifrån sig. När redovisningen sker på mötet tar kontorschefen upp hur de ligger till mot målen, i jämförelse mot föregående år och vilken trend man kan se. Hon vill gärna ha en diskussion om varför det ser ut som det gör med sina medarbetare. (Bilaga 2)

Analys. Smith (2006) menar att redovisningsrapporterna ska vara enkla och lättförstådda, men även att de resultat som tas fram ska kunna jämföras för att kunna se trenden. Detta för att siffrorna ska ha någon vikt och kunna användas på ett förnuftigt sätt. Nordeas verksamhet är baserad på siffror. Som tidigare nämnds har resultatet av alla genomförda förändringar definierats med prestationsindikatorer för varje fokusområde. Så som förändringar inom personalfrågor, kostnadskontroll, kapitaleffektivitet och lönsam intäktstillväxt mäts. De som har siffror, skriver Holmblad Brunsson (2005) kan övertyga sig och andra att man har tillgång till fakta. Utifrån de fakta kan man göra en utvärdering. Mått är lätt att jämföra. Trots allt bör man mäta relevanta saker. Man måste vara övertygad om att måtten har någon påverkan.

Det handlar om att effektivisera. Att mäta för mätandets skull kostar pengar, tar tid och är ineffektivt. Det krävs därför att organisationen har kunskap om vad som bör mätas. Även om siffror definitionsmässigt är abstrakta (Czarniawska-Joerges 1992 refererad i Holmblad Brunsson 2005) uppfattas de mer konkret än det som beskrivs med ord. Det är lättare att övertyga någon med hjälp av siffror. Då är det inte svårt att tänka att de som baserar sina argument på kvantitativa uppgifter har större möjligheter att övertyga någon än de som använder sig av bara ord när de pratar. (Holmblad Brunsson 2005) Nordea försöker ta till vara på varningssignalerna i tid om någon trend skulle vända och åtgärder bör sättas in. Smith (2006) menar att medarbetarna är främst intresserade av de rapporter, som visar att företaget har goda resultat och tryggar deras jobb. Eftersom blocket Säffle-Åmål visar goda resultat och det i sin tur innebär att kontoren finns kvar.

Analys. Otley (1999) menar att fokus på medarbetarna har blivit allt viktigare (inte bara ägarnas intresse) för många av dagens organisationer. Sedan år 2002 pågår en arbetsprocess med medarbetarnas inflytande i Nordeas verksamhet. Bland annat har ledarnas attityd mot medarbetare i form av coaching ständigt förbättras och Nordeas gemensamma värderingar har införts. Pfeffers (1998 refererat i Berg 2002) forskning om framgångsrika företag visar bland annat att decentraliserad beslutprocess, självstyrande team och omfattande träning och utbildning är några kännetecken på resultatrika företag. Pfeffer (1998 refererat i Berg 2002) menar också att det är viktigt att sätta medarbetarna i det främsta rummet för att kunna lyckas.

Empiri. Kontorschefen över blocket Säffle-Åmål använder sig av coaching (se figur 5.2). Denna coaching utövar hon lika väl ansikte mot ansikte som i grupp vid t.ex. frukoststråten. Hon har dock vissa speciella tidpunkter när hon sitter med vid ett kundmöte för att se hur medarbetaren betar sig, dels mot kunden och dels hur hon/han presenterar de olika produkterna som Nordea har att erbjuda. Efter detta deltagande sitter kontorschefen tillsammans med medarbetaren och går igenom mötet. De diskuterar vad som kan göras annorlunda men framför allt vad som har gjorts bra. Kontorschefen anser att hennes viktigaste roll som kontorschef är att coacha och motivera sina medarbetare, inte att kunna och vara bra på allt. Kontorschefen är noga med att informera sina anställda om hur de ligger till när det gäller KPI talen och anser att det är en del av var motivationen kommer ifrån. Om medarbetarna ser att det går bra för kontoret så kan det vara en drivande faktor, samtidigt som även ett negativt KPI tal kan vara något som motiverar medarbetarna. Kontorschefen menar att ett negativt tal ska ses som något att kämpa för att göra bättre. (Bilaga 2 & 4)

Analys. Gallwey (2000 refererat i Berg 2002) anser att de största hindren för att medarbetarna ska nå sina mål sitter i huvudet och coachens roll i detta blir att försöka eliminera dessa. Personlig coaching är en sorts kognitivt ledarskap, som innefattar medarbetarnas uppfattningar, förnimmelser och vetande (Berg 2002). Att kunna vara en bra coach innebär att man har tillit från sina kollegor och försöker skapa ett positivt tänkande hos sina medarbetare.

Empiri. Nordea har tydliga ramar att arbeta inom, men inom ramarna är det mycket frihet under ansvar. Som tidigare nämnts är målen i budgeten redan uppsatta, men de har ändå friheten att lägga sina egna strategier för att nå de uppsatta målen. Förutom coaching och den individuella månadsuppföljningen samt de gruppmöten som görs månadsvis, har kontoret även ett "tavelmöte" flera gånger i veckan där alla samlas kring en speciell tavla där de har satt upp sitt kontors mål. Ett exempel på mål skulle kunna vara, hur många kundmöten som ska genomföras. Dessa kontorsmål följs alltid upp och syftet med "tavelmötena" är att få en ständig förbättring och engagemang hos medarbetarna. (Bilaga 2)

Analys. I litteraturen brukar denna tavla kallas för leantavla, som från början kommer från bilföretaget Toyota och förknippas med en högeffektiv produktion (Sandkull & Johansson 1996). Nordeas tanke bakom att införa leantavlan var för att få en bättre effektivitet och öka vi-känslan.

Empiri. Medarbetarna på Säffle kontoret använder sig av leantavlan, detta för att det är en del av företagskulturen. Kulturen (se figur 5.2) på kontoren i Säffle-Åmål är välinarbetad och något som påvisar detta är att många medarbetare har varit på kontoren under en längre tid. Alla medarbetare anser att Nordea som koncern förmedlar tydliga mallar i ett rakt nedåtstigande led. En nyanställd får ta del av konceptet redan från början då de får ett introduktionspaket där de förmedlar Nordeas värderingar. Fokus, snabbhet och prestation är de grundpelare som Nordea är uppbyggt av. Dessa begrepp genomsyrar hela organisationen och det är viktigt att de nyanställda får ta del av dem och även accepterar dem. (Bilaga 4)

Analys. Företagskulturen har stor betydelse för att leverera bra resultat. Som vi nämnt ovan har blocket Säffle-Åmål en god företagskultur vilket också visar sig i deras goda resultat. Deras tolkningar av företagsmåten och de gemensamma värderingarna spelar också stor roll när de ska lägga sin egen strategi. Tolkningarna (se figur 5.2) som görs utav medarbetarna i samarbete med kontorschefen av informationen som förmedlas från koncernen är betydelsefull. Om tolkningarna blir felaktiga läggs energi på saker som inte är högprioriterade och en ineffektivitet kan bli ett faktum.

Empiri. Alla medarbetare är överens om att kontorschefens coaching är individuellt anpassad och fungerar bra. De känner även att de får den feedback de behöver från sina medarbetare och kontorschefen. Blocket har stort förtroende för sin kontorschef, de har en rak, öppen och ärlig kommunikation. Detta kan vara en stor del i att resultaten är så bra som det är. Det har under våren skett ett Vd byte, medarbetarna anser att detta har skett relativt smärtfritt och de menar att några större förändringar inte har skett. De tycker också att det är en tydlig styrning från koncernen. Banken ska vara en mer säljande organisation, men viktigt är att kunden alltid står i fokus. Vid rådgivning finns färdiga mallar att följa och kunden ska alltid vara välinformerad om vad de skriver under. Medarbetarna i blocket anser att det inte finns någon anledning att lägga tid beträffande att hitta på egna saker, när det finns givna mallar att följa. Dom menar att ju snabbare blocket anammar nya direktiv, desto effektivare blir de. Ett exempel på denna utveckling är att nästan allt administrativt arbete skickas till en uppsamlingsenhet, som fullföljer det aktuella uppdraget till kund. (Bilaga 4)

Den information som förmedlas på månadsmötena använder sig medarbetarna av i det dagliga arbetet. Medarbetarna är väl medvetna om hur kontoret ligger till både kostnads och intäktsmässigt. Informationen som kontorschefen lägger fram på mötena är relevant, anser medarbetarna. Eftersom koncernspråket är på engelska kan det ibland krävas en diskussion

och översättning kring vissa termer. Medarbetarna anser att de får förklaringar på det de vill ha och kan ha en öppen diskussion om det oklara utan att någon känner sig mindervärdig. Alla känner sig delaktiga i mötena och kommunikationen är rak, de är överens om att mötena stärker deras vi känsla och håller ihop teamet. (Bilaga 4)

KPI talen som används under mötena är en bra måttstock, som är svår att ersätta med något annat, anser medarbetarna. Eftersom resultatet är bra så behöver man inte lägga så stor vikt vid de mätetalen. Det är däremot viktigt att följa trenden menar de flesta medarbetare. (Bilaga 4)

De högt uppsatta målen i budgeten hindrar inte Nordeas medarbetare i Säffle-Åmål att göra sitt yttersta för att nå dem. Alla bankanställda på de aktuella kontoren är medvetna om att det måste finnas mål att sträva efter. De ska utvecklas och växa hela tiden, det är deras jobb. De tycker dock att de som sätter budgeten inte alltid visar hänsyn till att Säffle-Åmål blocket är två ganska små kontor och blir tyvärr jämförda med de större kontoren. Blocket har inte samma möjlighet att nå de högt uppsatta målen, med tanke på deras utgångspunkt och marknad som t.ex. när det gäller husförsäljning. (Bilaga 4)

Analys. I nuläget vet bara medarbetarna att budgeten finns, men har kanske inte samma förståelse för hur tanken bakom de olika kostnads- och intäktskontona är. Som det gjordes förr blir det tidskrävande och större kostnad, men fördelen var att de var mer insatta i varför den såg ut som den gjorde.

Empiri. Ingen medarbetare känner att de saknar någon information, utan har som ovan möjlighet att ta del av det de önskar. De anser också att det är upp till var och en att hålla sig ajour inom sitt område. Exempelvis bör den följs under dagens gång, för att alltid ha en aktuell information att delge sina kunder. Det innebär även en uppdatering av finansiell information via olika medier. (Bilaga 4)

Där leantavlan nyttjas är inte alla överens om att det är ett bra hjälpmedel. Några anser att det är överreklamerat eftersom de har en bra daglig kommunikation med varandra ändå. (Bilaga 4)

Analys. Sedan leantavlan introducerades i västvärlden har den förändrats och förenklats. Leantavlan anpassas utifrån företagets eller produktionens behov. (Sandkull & Johansson 1996; Lantto 2007)

Empiri. Medarbetarna på kontoret har gjort en personlig präglning på tavlan, genom att förändra och förenkla den. Förändringen som har gjorts på tavlan gör att informationen är lättare att förstå, t ex finns det möjlighet att kunna sätta dit en magnet hur du mår för dagen beroende på en given färg. Grönt betyder - allt är bra, gult menas - sådär och rött - inte alls bra. Detta underlättar för medarbetarna, då de inte behöver förklara om de t ex har sovit dåligt eller något annat som kan orsaka att de inte känner sig i form. På det viset blir det ingen som tror att du är sur på någon utan anledning. (Bilaga 4)

Analys. Den coaching som cheferna använder sig av är även ett hjälpmedel för att öka effektiviteten på kontoren. På så sätt har kontorschefen på Nordea den möjligheten att påverka effektiviteten genom olika handlingar. Hon silar, tar upp det hon anser är relevant att veta för medarbetarna eller säga ifrån om det kommer instruktionerna som inte alls skulle gynna kontoret eller hjälpa medarbetarna att motivera sig för/mot bättre resultat. Exempel på

instruktioner är att Säffle-Åmål kontoret inte tävlar med individuella försäljningsresultat, som koncernen förmedlar. Alla på kontoret är överens om att de jobbar i team och de anser det vara en stor del i att de presterar bra resultat.

Empiri. Medarbetarna berättar att de nyligen genomfört en årlig medarbetarundersökning via intranätet. Det är en omfattande undersökning som bland annat berör hela koncernen, kontorschefens agerande, hur de anställda trivs på jobbet, hur de mår och så vidare. Medarbetarna anser att denna undersökning är viktig, därför att det är deras möjlighet att kunna påverka sin arbetsmiljö. De menar att det är nödvändigt att delta i undersökningen för att resultatet ska vara så rättvisande som möjligt. Några anser att mätningarna kan vara för omfattande och krångliga. Ett annat problem är att personalen inte blir så anonyma som kan önskas, eftersom det är lätt att ta reda på vem som har svarat vad, i och med att de är få anställda på kontoren. Vilket i sin tur blir att de inte är helt ärliga i sina svar. (Bilaga 4)

Kundnöjdhet mäts via enkäter som är utskickade från koncernen till slumpmässigt utvalda kunder. När resultatet når kontoren är det en sammanställning av blockets kundområde. Medarbetarna är helt överens om att informationen från undersökningen är viktig, utan kunder har de inga jobb! Resultaten av de två undersökningarna presenteras i form av stapeldiagram och eventuella avvikelser diskuteras, analyseras och åtgärdas. (Bilaga 4)

6 Slutsats

Vi diskuterar de slutsatser vi kommit fram till. Slutsatserna diskuteras utifrån frågeställningen i problemformuleringen.

Man kan bara hålla med forskarna (Simon (1995), Lindvall (2001) och Alvesson (2004)) som menar att det går att styra ett företag med hjälp av information. Olika slag av information kan påverka medarbetarnas ansträngning till att leverera bra resultat eller att ständigt förbättras. Medarbetarna på blocket Säffle- Åmål kontoren lägger upp sina egna strategier tillsammans med kontorschefen för att nå de uppsatta målen.

Kontorschefen har en avgörande roll i hur och vilken information gruppen/teamet får ta del av på mötena. Den utarbetas sedan genom tolkning av medarbetarna. Det är viktigt hur måtten förmedlas, hur bra teamet samarbetar och mottar informationen. En bra stämning i gruppen och en god kultur på kontoren är också en bidragande aspekt. Hur medarbetarna tolkar informationen som de får ta del av beror på hur de anställda mår, för mår de anställda inte bra på sin arbetsplats är de inte lika mottagliga för att coachas och utvecklas.

Nordeas gemensamma värderingar kan vara en vägledning för Säffle- Åmål kontoren och dess medarbetare. Om inte dessa värderingar hade varit så tydliga, skulle det nog ha varit svårt att förmedla information från koncernen till medarbetarna. Med tanke på att koncernen Nordea har många mellanchefer så blir det ännu viktigare att alla jobbar på samma sätt. Chansen att viktig information försvinner på vägen till lokalkontoren minimeras i och med de tydliga värderingsramarna.

Medarbetarna själva anser att de inte saknar någon information, men intervjupersonerna kan tycka att det kunde vara bra om medarbetarna hade en större möjlighet att vara med och påverka budgeten. En variant kunde vara att lokalkontoren får ett utkast av en *nästan* färdig budget och ha möjlighet att kunna lägga in sina synpunkter utifrån deras egna förutsättningar. Eftersom det antagligen är svårt att sitta centralt och lägga alla lokala budgeter, utan att egentligen vara nog insatt i deras specifika situation. Nackdelen med detta arbetssätt är att det kostar mer pengar i form av resurser. Men skulle antagligen vinna ännu mer engagemang från medarbetarna. Detta eftersom de själva skulle ha varit med och satt upp målen och blir på det sättet förmodligen mer mån om att uppnå dem.

Frågeställningen i vårt arbete kommer antagligen att följa samhällsutvecklingen och vara en pågående fråga. Eftersom det finns många faktorer och förhållanden, som kan påverka informationens utformning. Även hur varje enskild medarbetare använder sig av informationen. Diskussionen kommer att fortsätta leva. Det betyder att ”svar” på frågorna kan man finna i olika källor, där medföljer även författarens åsikter och synpunkter.

Källförteckning

- Adolphson, J. (1995) *Strategi för intern redovisning*, Malmö: Liber-Hermods.
- Alvesson, M. (2004) *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, Malmö: Liber.
- Andersson, S. (1979) *Positivism kontra hermeneutik*, Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Artsberg, K. (2003) *Redovisningsteori – policy och praxis*, Malmö: Liber Ekonomi.
- Ax, Ch. & Johansson, Ch. & Kullvén, H. (2002) *Den nya ekonomistyrningen*, Malmö: Liber Ekonomi.
- Berg, M.E.(2004) *Coaching*, Lund: Studentlitteratur.
- Bjurklo, M.& Kardemark, G.(2003) *Händelseredovisning - En bok om redovisning och kompetens*, Lund: Studentlitteratur.
- Gustavsson, B. (1998) *Metod: Grundad teori för ekonomer – Att navigera i empirins farvatten*, Lund: BTJ Tryck AB.
- Holmblad Brunsson, K. (2005) *Ekonomistyrning – om mått, makt och människor*, Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför?- Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur.
- Jönsson, S. & Macintosh, N. (1997) CATS, RATS and EARS: Making the case for ethnographic accounting research. [Elektronisk] *Accounting, Organisation and Society*, 22 (3-4), pp. 367-386.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System [Elektronisk] *Harvard Business Review*, 74 (1), pp.75-85.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999) *The Balanced Scorecard - Från strategi till handling*, Oskarshamn: AB Primo.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (2001) *The Strategy focused organization - How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston, Massachusetts: HBS Press.
- Lantto, B. (2007). Nu är lean vardag på Nordea. [Elektronisk] *Finansvärlden*. Tillgänglig: 2007-11-14 <http://www.finansforbundet.se/Resource.phx/pubman/templates/7.htx?id=1617>.
- Lindvall, J. (2001) *Verksamhetsstyrning*, Lund: Studentlitteratur.
- Modell, S. & Grönlund, A. (2006) *Effektivitet och styrning i statliga myndigheter*, Danmark: Studentlitteratur.

Nordea årsredovisning 2003 [Elektronisk] Tillgänglig:
http://www.nordea.com/sitemod/upload/Root/www.nordea.com%20-%20se/Investorrelations/summary_03.pdf (2007-11-15)

Nordea årsredovisning 2004 [Elektronisk] Tillgänglig:
http://www.nordea.com/sitemod/upload/root/www.nordea.com%20-%20se/Investorrelations/05_Summary_Svensk_NY.pdf (2007-11-15)

Nordea årsredovisning 2005 [Elektronisk] Tillgänglig:
http://www.nordea.com/sitemod/upload/Root/www.nordea.com%20-%20se/Investorrelations/Summary_SE_2005.pdf (2007-11-15)

Nordea årsredovisning [tryckt version] 2006.

Otley, D. (1999) Performance management: a framework for management control system research. [Elektronisk] *Management Accounting Research*, 10, pp. 363-382.

Sandkull, B. & Johansson, J. (1996) *Från Taylor till Toyota*, Lund: Studentlitteratur.

Simon, R. (1995) *Levers of Control - How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston Massachusetts: HBS Press.

Smith, D. (2006) *Redovisningens språk*, Danmark Narayana Press: Studentlitteratur.

Stevenson, W. J. (2007) *Operations management*, McGraw-Hill international edition.

Stewart, T.A. (1999) *Intellektuellt kapital*, Stockholm: Thomson Fakta AB.

Thurén, T. (2002) *Vetenskapsteori för nybörjare*, Stockholm: Liber AB.

Thurén, T. (2007) *Vetenskapsteori för nybörjare*, Stockholm: Liber AB.

www.nordea.se

www.nordea.com Tillgängligt:
<http://www.nordea.com/Om+Nordea/Corporate+statement/54082.html> (2007-11-28)

Bilaga 1

Intervjufrågor till Kontorschefen

Vilken typ av finansiell och icke-finansiell information får ni ta del av?

Årsredovisning?

Finansiella rapporter (hur ofta)?

Vilka styrmedel använder ni er av? (budget, EVA, balanserat styrkort)

Vad använder ni er av för att mäta finansiell och icke finansiell information?

Vilka nyckeltal?

Varför dessa nyckeltal?

Vilken typ av finansiell och icke-finansiell information får medarbetarna ta del av?

Vad har ledningen (alltså ni) för syfte med att dela med sig av den informationen till medarbetarna?

Hur tror ledningen (alltså ni) att deras anställda påverkas av den informationen?

Hur kommer årsredovisning till de anställda? Om de inte får den, varför?

Bilaga 2

Intervjun med lokalbankschef

27 november hade vi en *öppen diskussion* med kontorschefen över blocket Säffle-Åmål. Hon har på de två kontoren gemensamt 8 medarbetare.

Syftet med intervjun var att ta reda på vilken typ av finansiell och icke finansiell information som medarbetarna får ta del av och på vilket sätt de får den. För att få en bättre förståelse behövde vi även veta vilken information hon tar del av från koncernen Nordea och hur.

Nyckelord

Som tidigare nämnts är Nordeas nyckelord: fokus, snabbhet och prestation. Kontorschefen bekräftar att de nyckelorden genomsyrar hela organisationen. Efter att koncernen bytte VD i april 2007 från Lars G Nordström till Christian Clausen, blev det naturligt att Clausen ville sätta sin prägel på organisationen. Kontorschefen menar dock att Nordeas tydliga vision och mission finns kvar, vilka hon förmedlar till sina medarbetare. Kontorschefen menar att Clausen har förnyat med värdegrunderna: "great customer experiences", "one Nordea team" och "it's all about people". De nya värderingarna ska genomsyra hela organisationen och allt den gör och har blivit presenterade för samtliga anställda i koncernen.

Styrning

Banken använder sig av balanserat styrkort som kommenteras kvartalsvis av Kontorschefen till regionchefen. De olika KPI-talen samt måluppfyllelse kommenteras både muntligt och skriftligt, även personalfrågor, kostnadskontroll, intäktsstillväxt och kapital effektivitet berörs. Det balanserade styrkortet tar de anställda del av men dock inte så ingående.

Den, i stor utsträckning, centralstyrda budgeten för nästkommande år, gällande Säffle/Åmål, har kontorschefen ännu inte tagit del av. Ibland kan målen kännas högt ställda, men då anser Kontorschefen att hon kan ha en bra kommunikation med regionchefen om dessa tankar. Kontorschefen anser att en rak och tydlig kommunikation är viktig.

Informationsflöde

I hela Sverige finns det 220 lokala bankkontor, bland dem finns 18 i Värmland. Alla kontorschefer rapporterar till respektive regionchef som i sin tur rapporterar till regionbankchefen och vidare uppåt till högsta ledningen och det är i den omvända ordningen den finansiella informationen kommer till Kontorschefen som vidarebefordras till medarbetarna. Informationen får hon både elektroniskt och muntligt. Kontorschefen säger att hon har "frihet under ansvar", så länge kontoret levererar bra resultat. Hon anser att hon relativt fritt kan påverka arbetet med hur målen skall nås, förutsatt att hon håller sig inom de givna ramarna.

Nordea använder sig av mycket finansiell information. Kontorschefen får central resultatuppföljning månadsvis och kvartalsvis men har verktyg att på egen hand följa upp kontorets försäljning per vecka eller till och med per dag om så önskas. Informationen

innehåller allt från regionens resultat ned till kontorets intäkter respektive kostnader på kontonivå.

För att vara effektiv anser Kontorschefen att den information som hon får inte behöver filtreras, så som förenkling av dokumenten. Det vill säga att den tid som det skulle ha krävts för att skriva om, tar hon upp i form av diskussion med medarbetarna istället. Under samtalen kan hon känna av vad medarbetarna är intresserade av. Kontorschefen delger självklart inte all information som når henne till sina medarbetare, utan gallrar för att de ska kunna ta del av det väsentliga och inte bli överösta med information. Om sedan intresset finns att fördjupa sig i något speciellt, så har kollegorna möjlighet till det.

Key Performance Index

Mycket finansiell och icke-finansiell information ges till medarbetarna under ett månadsmöte. Där visas resultatet på kontorsnivå i form av Key Performance Index (KPI). I KPI finns det huvudsakligen 5-7 olika mått där fokus läggs på intäkter och kostnader samt relationen mellan dessa (GAP, som Kontorschefen uttryckte det), antal kundmöten med mera. För att få bättre uppfattning om hur blocket Säffle-Åmål har lyckats, jämförs resultatet med kontoren i Värmland samt med liknande kontor som ligger i samma storleksgrupp enligt Nordeas fördelning i Sverige. För att få en rättvis jämförelse mellan kontor mäts ofta resultat per FTE (Full Time Employee) men i de fall man inte mäter på detta sätt får ett litet kontor kämpa mot större vilket är viktigt att betona när informationen förmedlas till medarbetarna. Då Säffle/Åmål lyckats riktigt bra i vissa områden och visat bättre resultat än de största kontoren i regionen ökar det naturligtvis motivationen hos medarbetarna att göra ännu bättre ifrån sig. När redovisningen sker på mötet tar Kontorschefen upp hur de ligger till mot målen, i jämförelse mot föregående år och vilken trend man kan se. Hon vill gärna ha en diskussion om varför det ser ut som det gör med sina medarbetare.

Medarbetarundersökning

Varje år genomförs en medarbetarundersökning, ESI (Employee Satisfaction Index) via intranätet. Frågorna är omfattande och rör bland annat frågor om trivsel på arbetsplatsen, kännedom om bankens högsta ledning, Nordeas värderingar, hur ofta man läser platsannonser och värdering av den lokala chefen. Alla resultat redovisas från huvudkontoret och medarbetarindexet diskuteras med samtliga medarbetare i grupp. I en kundundersökning, CSI (Customer Satisfaction Index) får slumpvis utvalda kunder ge sin bild av Nordea via en skriftlig enkät som skickas till kunderna via vanlig post. Resultatet av denna undersökning är viktig för Nordea och det lokala kontoret. Undersökningen redovisas och diskuteras i grupp på kontoret då man tillsammans gör upp en plan för eventuella åtgärder för att öka kundnöjdheten.

Information från Intranätet, Internet och Media

Kontorschefen tycker att hennes medarbetare är mycket engagerade och intresserade för att det ska gå bra för deras kontor och arbetsgivaren. Bevis på detta är det dagliga intresse och diskussionerna kring Nordea och finansvärlden som kan påverka Nordeas arbete. Ofta tas någon aktuell händelse upp på den gemensamma fikarasten. Informationen kommer som regel från media och Nordeas intranät som alla medarbetare har tillgång till. Kontorschefen berättar att om det har inträffat något, alternativt att det eventuellt befaras hända något t ex kunder som reagerar på börsras eller att Svenska Kassaservice läggs ner diskuterar man alltid detta med

varandra för att Nordea ska agera likvärdigt mot de kunder som har frågor. Via intranätet förmedlas alltid Nordeas syn på nyheter. Behöver kontoret mer specifik information i någon fråga finns det alltid duktiga experter att tillgå inom koncernen menar Kontorschefen.

Värderingar

Nordea har nyligen tagit fram ett nytt Introduktionsprogram för nyanställda medarbetare. Genom en bra introduktion lär nya medarbetare känna Nordeas värderingar, deras sätt att bemöta kunder och de har större chans att behålla sina nya medarbetare en längre tid och de kan komma igång snabbare. Introduktionen som den lokala chefen har ansvar för innehåller bland annat ett välkomstbrev och en dvd. Det finns individuella handlingsplaner för alla anställda och det finns goda möjligheter om du vill utveckla dig inom koncernen. Årligen hålls utvecklingssamtal med alla medarbetare då medarbetarens prestation som helhet bedöms samt vilja och förmåga till utveckling dokumenteras. Dock är vissa utbildningar obligatoriska för att säkerställa att all rådgivning sker enligt de lagar som styr verksamheten.

Individuell- och gruppuppföljning

Kontorschefen har en individuell, strukturerad månadsuppföljning där hon samtalar med varje medarbetare var för sig. Individuella resultat diskuteras aldrig på ett gruppmöte, vilket de har kommit överens om tillsammans. Det är upp till varje kontor att själva bestämma hur de vill göra. Säffle/Åmål har valt denna metod, för att undvika ”osund” konkurrens mellan medarbetarna. Det är viktigt att vi tänker ”vår kund” och inte ”min kund”, säger kontorschefen.

Förutom den individuella månadsuppföljningen och de gruppmöten som görs månadsvis, har kontoret även ett ”tavelmöte” flera gånger i veckan där alla samlas kring en speciell tavla där de har satt upp sitt kontors mål. Ett exempel på mål skulle kunna vara, hur många kundmöten som ska genomföras. Dessa kontorsmål följs alltid upp och syftet med ”tavelmötena” är att få en ständig förbättring och engagemang hos medarbetarna.

Ansvar, motivation och förtroende

Kontorschefen har en nära relation och ett stort förtroende för sina medarbetare. Hon säger att så länge de tar ansvar har hon ingen anledning att inte lita på dem. Kontorschefen förväntar sig, med hjälp av den information som hon delar med sig, att alla ska kunna ta sitt ansvar. Det gäller både trivsel och arbetsuppgifter på banken, samt att medarbetarna visar engagemang och motivation. Hon anser inte att hennes uppgift som kontorschef är att vara expert på allting, utan kunna lite om mycket och via coaching och bra ledarskap skapa rätt förutsättningar för medarbetarna att göra ett bra jobb. Detta för att varje medarbetare ska hitta sin egen motivation till att utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt.

Kontorschefen anser att medarbetarna behöver ha en kontinuerlig utmaning som ska fungera som drivkraft, för att öka deras motivation. Men även vara lyhörd för att ibland även kunna dämpa medarbetare då det är motiverat. Med andra ord använder hon sig av en individuell coaching.

Bilaga 3

Frågor till medarbetarna på Nordea, blocket Säfte-Åmål.

- Vilken typ av finansiell information får ni ta del av?
Saknar du någon finansiell information, vilken i så fall?
Känner du att det är lätt att få tag på information, utöver den månadsinformation som ges av Karin?
- Anser du att KPI är viktigt? Varför?
Skulle du vilja få informationen på ett annat sätt, i så fall hur?
- Hur arbetar ni med budgeten?
Vad är din roll?
Anser du att budgeten är viktig? Varför?
- Hur uppfattar du arbetet med det balanserade styrkortet?
Vilka icke finansiella mått anser du är viktiga? Varför? (Så som kund, medarbetare...)
På vilket sätt får du ta del av resultatet från mätningarna?
Tycker du att fokus läggs på rätt mätningar? (Att det inte mäts för mätningens skull)
- Hur använder du dig av informationen som du får ta del av både finansiell och icke finansiell information?
Hur påverkar den dig?
- Hur stort ansvar känner ni för att nå de uppsatta målen från koncernen Nordea?
Känner ni att ni kan påverka strategin för att nå dessa mål?
Vad står "LEAN" för?
Anser du att "LEAN" tavlan är ett bra hjälpmedel? (Stressande, triggande...)
- Känner du att du får den feedback som önskas?
- Kultur

Bilaga 4

Sammanfattning efter intervjuer med bankens anställda

Intervjuerna gjordes 3, 4 och 5 december år 2007.

Finansiell information

Den finansiella informationen får medarbetare ta del av genom ett gemensamt månadsmöte med kontorschefen där information om resultat för kontoret, KPI talen, inkomster och utgifter osv. presenteras och diskuteras. De anser att kontorschefens roll i förmedlandet av informationen är viktig och de är mycket nöjda med hur det görs idag. Utöver det finns mycket finansiell information att tillgå från Nordea i form av exempelvis del och helårs rapporter, som också informeras och diskuteras. Det går också att ta del av informationen från koncernen via intranätet, som är Nordeas elektroniska interna informationskälla som innehåller all information som behövs. Dock upplevs intranätet som besvärligt eftersom dess sökmotor inte fungerar tillfredställande. Om någon information skulle saknas kan det kompletteras via kontorschefen. Skulle inte kontorschefen heller ha tillgång till informationen, kan man tillgå den via expertkunskaper från supporten på huvudkontoret.

Medarbetarna tycker att den information som kontorschefen lägger fram på mötena är relevant. Eftersom koncernspråket är på engelska kan det ibland krävas en diskussion och översättning kring vissa termer. Medarbetarna anser att de får förklaringar på det de vill ha och kan ha en öppen diskussion om det oklara utan att någon känner sig mindervärdig. Alla känner sig delaktiga i mötena och kommunikationen är rak, de är överens om att mötena stärker deras vi känsla och håller ihop teamet.

Ingen medarbetare känner att de saknar någon information, utan har som ovan möjlighet att ta del av det de önskar. De anser också att det är upp till var och en att hålla sig ajour inom sitt område. Exempelvis bör den följs under dagens gång, för att alltid ha en aktuell information att delge sina kunder. Det innebär även en uppdatering av finansiell information via olika medier.

KPI

Key Performance Index (KPI) är ett av sätten som kontorschefen använder sig av för att nå ut med information. KPI talen är en bra måttstock, som är svår att ersätta med något annat, anser medarbetarna. Eftersom resultatet är bra så behöver man inte lägga så stor vikt vid de mätetalen. Det är däremot viktigt att följa trenden menar de flesta medarbetare.

Budget

Vi var intresserade av hur medarbetarna såg på budgeten och många medarbetare på kontoren har arbetat inom bankvärlden under en längre tid och upplevt dess många förändringar genom åren. De menar att utvecklingen har gått från att ha ett omfattande budgetarbete på ca 14 dagar på varje kontor, till att idag få färdiga siffror tilldelade från koncernen. Alla medarbetare är väl medvetna om vilka mål som är fastställda. De blir uppdaterade nästan dagligen hur blocket ligger till mot budget och en grundligare genomgång på månadsmötena. Alla anser att budgeten är viktig eftersom den innehåller de mål som de strävar efter, ibland kan dock målen

kännas för höga och orealistiska. En av deras förklaring är att vissa poster inte är nog anpassade till deras förutsättningar. Som exempelvis så är blocket beläget på små orter och det är för få husförsäljningar för att kunna uppnå koncernens uppsatta mål på den posten. Vissa anser att de skulle vilja få vara med och påverka delar av budgeten vid utarbetningen, som det ser ut idag är det omöjligt att påverka enligt medarbetarna.

Balanserat styrkort

I Nordeas årsredovisning går det att läsa ut att de använder sig av det balanserade styrkortet. Det var dock ingen på något av kontoren som visste vad detta innebar, men vid en enklare förklaring från intervjuarna har de en förståelse för att de är delaktiga. Intervjuvarna tar som exempel två icke finansiella mått: kundnöjdhets och medarbetarnöjdhetsindex. Medarbetarna berättar att de nyligen genomfört en årlig medarbetarundersökning via intranätet. Det är en omfattande undersökning som bland annat berör hela koncernen, kontorschefens agerande, hur de anställda trivs på jobbet, hur de mår och så vidare. Medarbetarna anser att denna undersökning är viktig, därför att det är deras möjlighet att kunna påverka sin arbetsmiljö. De menar att det är nödvändigt att delta i undersökningen för att resultatet ska vara så rättvisande som möjligt. Några anser att mätningarna kan vara för omfattande och krångliga. Ett annat problem är att personalen inte blir så anonyma som kan önskas, eftersom det är lätt att ta reda på vem som har svarat vad, i och med att de är få anställda på kontoren. Vilket i sin tur blir att de inte är helt ärliga i sina svar.

Kundnöjdhet mäts via enkäter som är utskickade från koncernen till slumpmässigt utvalda kunder. När resultatet når kontoren är det en sammanställning av blockets kundområde. Medarbetarna var helt överens om att denna undersökning är viktig, utan kunder har de inga jobb! Dock är de medvetna om att Nordea har haft vissa problem med falska mail och säkerheten på internetbanken. Det har påverkat kundernas förtroende negativt för Nordea. Det har visat sig i kundundersökningen och åtgärder vidtas från koncernen. Resultaten av de olika undersökningarna presenteras i form av stapeldiagram och eventuella avvikelser diskuteras, samt analyseras och åtgärdas.

Hur de använder sig av informationen

Den informationen som förmedlas på månadsmötena använder de sig av i det dagliga arbetet. Medarbetarna är väl medvetna om hur kontoret ligger till både kostnads och intäktsmässigt. Beroende på om trenden visar negativt eller positivt, så använder de sig av denna information på bästa sätt.

Informationen från koncernen som exempelvis i form av att alla ska ha samma meddelande på telefonsvararen, kan tyckas irrelevant. Medarbetarna i blocket anser dock att det inte finns någon anledning att lägga tid beträffande att hitta på egna saker, när det finns givna mallar att följa. Dom menar att ju snabbare blocket anammar nya direktiv, desto effektivare blir de. Ett exempel på denna utveckling är att nästan allt administrativt arbete skickas till en uppsamlingsenhet, som fullföljer det aktuella uppdraget till kund.

Ansvar

Alla känner att de har ett stort ansvar för att blocket ska lyckas. För att trycka lite extra på att det är vi som lyckas tillsammans, har blocket valt att inte ställa upp i interna tävlingar individuellt, utan tävlar bara som ett lag. Några nämner att försäljningshets är ett diskuterat ämne, som har tagits på allvar och är under utredning.

Lean tavlan

Det ena kontoret använder sig av en lean tavla, att det bara är ena kontoret beror på att de är för få medarbetare på det andra. På lean tavlan antecknas fyra veckors mål åt gången som ska uppnås, därefter byts målen ut. Det kan exempelvis vara antal aktieobligationer eller pensioner som ska säljas. Där lean tavlan nyttjas är inte alla överens om att det är ett bra hjälpmedel. Några anser att det är överreklamerat eftersom de har en bra daglig kommunikation med varandra ändå. Medarbetarna på kontoret har gjort en personlig prägling på tavlan, genom att förändra och förenkla den. Förändringen som har gjorts på tavlan gör att informationen är lättare att förstå, t ex finns det möjlighet att kunna sätta dit en magnet hur du mår för dagen beroende på en given färg. Grönt betyder att allt är bra, gult menas sådär och rött inte alls bra. Detta underlättar för medarbetarna, då de inte behöver förklara om de t ex har sovit dåligt eller något annat som kan orsaka att de inte känner sig i form. På det viset blir det ingen som tror att du är sura på någon utan anledning.

Styrning och individuell coachning

Alla medarbetare är överens om att kontorschefens coachning är individuellt anpassad och fungerar bra. De känner även att de får den feedback de behöver från sina medarbetare och kontorschefen. Blocket har stort förtroende för sin kontorschef, de har en rak, öppen och ärlig kommunikation. Detta kan vara en stor del i att resultaten är så bra som det är. Dock kan det vara en nackdel att ha samma chef på två olika kontor, eftersom hon inte kan vara på båda ställena samtidigt. Vilket innebär att de inte har det stödet som kanske önskas hela tiden och ibland inte kan få informationen direkt vid förändringar.

Det har under våren skett ett Vd byte, medarbetarna anser att detta har skett relativt smärtfritt och de menar att några större förändringar inte har skett. De tycker också att det är en tydlig styrning från koncernen. Banken ska vara en mer säljande organisation, men viktigt är att kunden alltid står i fokus. Vid rådgivning finns färdiga mallar att följa och kunden ska alltid vara välinformerad om vad de skriver under.

Rutiner och kultur

Eftersom många medarbetare inom blocket Säffle/Åmål har arbetat där under en längre period, anser de att det finns en kultur med välinarbetade rutiner, som de nyanställda får ta del av. Alla medarbetare anser att Nordea som koncern förmedlar mycket tydliga mallar i ett rakt nedåtstigande led.