

Visjonens gjennomslagskraft

En casestudie om hvordan visjonen kan påvirke ansattes atferd

—

Magnus Leonhardsen og Simen Johansen

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked - juni 2017

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på vår mastergrad i ledelse, innovasjon og marked ved Universitetet i Tromsø, Norges arktiske universitet.

Vi ønsker først og fremst å rette en stor takk til vår stødige og inspirerende veileder Elin Anita Nilsen. Vi er ydmyk og takknemlig for at du har utfordret oss gjennom denne prosessen, og bidratt med konstruktive innspill som har holdt oss på rett kurs. Du er dyktig! Våre medstudenter fortjener en takk for at studieårene sees tilbake på som innholdsrike og spennende. Det hadde ikke vært det samme uten dere! SpareBank 1 Nord-Norge rettes det også en takk til for å ha åpnet organisasjon for oss, og det har vært læringsrikt å se hvordan visjonen brukes på ulike nivå i en stor organisasjon. Her føler vi at spesielt Petter Gjerpe og Aleksander Helberg har hjulpet oss på vei.

For oss har prosessen vært givende ettersom vi har fått gå i dybden av et fenomen vi begge er genuint interesserte i. Visjoner har vært et diskusjonstema mellom oss i over et år, og det har vært motiverende å se denne oppgaven materialisere seg. Nå representerer nødvendigvis ikke denne oppgaven alle sidespor og blindveier som er forsøkt, men vi håper likevel at leseren vil finne vårt veivalg spennende å følge.

Simen retter takk til familie og venner for støtte gjennom hele utdanningsløpet. En spesiell takk til min kjære Malin, du er fantastisk!

Magnus Leo vil gjerne rette takk til støttespillere som har bidratt underveis i utdanningen min. En stor takk til mine foreldre og tre søsken, som har vært uvurderlig i mine år ved universitetet. Takk til mine nære og kjære venner, ingen nevnt og ingen glemt!

Tromsø, 01. juni 2017

Magnus Leonhardsen og Simen Johansen

Sammendrag

Mange organisasjoner har i dag utarbeidet sin egen visjon, en beskrivelse av en fremtidstilstand eller et overordnet mål de jobber mot (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Forskning om visjoner har vært sentrert rundt toppledelsens utarbeidelse og bruk av den, mens det har vært relativt lite fokus rettet mot hvordan visjoner påvirker ansatte (Darbi, 2012). Dette synes å være et paradoks, da visjonen også har til hensikt å påvirke atferd i en organisasjon (Senge, 2006). Temaet for denne masteroppgaven er visjonens gjennomslagskraft som ledelses- og styringsverktøy. Problemstillingen “*I hvilken grad og hvordan har visjonen gjennomslagskraft som ledelse- og styringsverktøy overfor medarbeidere i en organisasjon?*”, er undersøkt gjennom en kvalitativ casestudie av SpareBank 1 Nord-Norge. I alt er det gjort semistrukturerte intervju med 10 aktører fra tre ulike organisatoriske nivå, som danner det primære datagrunnlaget for oppgaven. I tillegg er det benyttet sekundærdata i form av dokumenter fra organisasjonen for å belyse fenomenet. SNNs visjon er “*For Nord-Norge!*”.

Opgavens funn viser at visjonen har en svært sterk grad av gjennomslagskraft i casebedriften, og basert på analysen av gjennomslagskraft identifiseres det et samspill av både ledelses- og styringsverktøy. Visjonen beskrives som det viktigste elementet i bedriftens strategi, og brukes aktivt av ledere på alle nivå. Dette ekstraordinære fokuset på visjonen, kombinert med at alle handlinger skal forankres i den, legger føringer for den sterke gjennomslagskraften.

Ved at visjonens gjennomslagskraft er svært sterk, menes det at ansatte kjenner visjonen, har eierskap til den, at den gir en form for organisatorisk retning, samt at den er godt kommunisert og etterlevd ved handlinger fra toppledelsen og øvrig ledelse. Vi ser tegn på at visjonen fungerer som en ramme-styringsform, med stor grad av detaljfrihet innenfor visjonens yttergrenser. I dette ligger det at ulike ledelsesnivåer har lokal handlefrihet for å bidra til å realisere visjonen. Konsernledelsen viser til at denne samhandlingen mellom ledelse og styring benyttes for å gi retning for fremgang, visjonsforpliktelse, en felles organisasjonskultur og eksistensgrunnlag.

Nøkkelord: Visjon, ledelse, styring, signalstyrke, strategi.

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	iv
1 Innledning.....	1
1.1 Introduksjon og tema	1
1.2 Bakgrunn	2
1.3 Problemstilling.....	3
1.4 Oppgavens struktur.....	5
2 Presentasjon av SNN.....	6
2.1.1 Ledelsen	7
2.2 Visjon, forretningside og overordnede mål	8
3 Teoretisk rammeverk.....	10
3.1 Visjon - introduksjon og definisjon.....	11
3.1.1 Visjoners tidshorisont.....	12
3.1.2 Hensikt med visjon.....	13
3.1.3 Gode visjoner	15
3.1.4 Hvorfor en visjon dør	17
3.2 Visjonens gjennomslagskraft.....	18
3.2.1 Tydelighet, konsistens og konsensus	19
3.2.2 Operasjonalisering av tydelighet, konsistens og konsensus.....	20
3.2.3 Sterke og svake situasjoner	21
3.3 Visjoner som ledelses- og styringsverktøy.....	22
3.3.1 Ledelse og styring	23
3.3.2 Visjonen som styringsverktøy	24
3.3.3 Visjonen som ledelsesverktøy	27
3.3.4 Relevante trekk fra visjonen som ledelses- eller styringsverktøy	28
3.4 Oppgavens analyseverktøy	29

4	Metode.....	31
4.1	Valg av vitenskapsteoretisk standpunkt	31
4.1.1	Forskningstilnærming.....	32
4.2	Valg av forskningsdesign	33
4.2.1	Eksplorativ design.....	33
4.2.2	Intensivt design	34
4.2.3	Kvalitativ metode	35
4.2.4	Casestudie som hoveddesign.....	35
4.3	Forskningsstrategi og valgt metode for datainnsamling.....	37
4.3.1	Kvalitative intervju som metode for primærdata	37
4.3.2	Tilgang til forskningsenhet.....	38
4.3.3	Valg av datakilder	38
4.3.4	Triangulering av datakilder	39
4.3.5	Begrunnelse for valg av primær- og sekundærdata.....	40
4.4	Gjennomføring av intervju og bruk av intervjuguide.....	41
4.5	Valg av analysemetode.....	43
4.5.1	Prosess etter fullførte intervju	43
4.5.2	Bruk av digitalt analyseverktøy.....	44
4.5.3	Sekundærdata i analysen	45
4.6	Metodekvalitet	45
4.6.1	Troverdighet	46
4.6.2	Bekreftbarhet.....	47
4.6.3	Overførbarhet	48
4.7	Etiske hensyn i forbindelse med forskning.....	48
5	Analyse av visjonens gjennomslagskraft	49
5.1	Tydelighet.....	50
5.1.1	Synlighet.....	50

5.1.2	Forståelighet	52
5.1.3	Visjonens legitimitet i toppledelsen	54
5.1.4	Relevans	57
5.1.5	Oppsummering tydelighet	58
5.2	Konsistens.....	59
5.2.1	Eksistensiell sammenheng.....	59
5.2.2	Validitet.....	62
5.2.3	Konsistente signaler om visjonen.....	67
5.2.4	Oppsummering konsistens	70
5.3	Konsensus.....	71
5.3.1	Enighet mellom beslutningstakere for visjonen. Like signaler	71
5.3.2	Rettferdighet.....	74
5.3.3	Oppsummering konsensus.....	76
5.4	Oppsummering visjonsstyrke	77
6	Drøfting	80
6.1	Drøfting del 1.....	80
6.1.1	Drøfting av visjonen som ledelsesverktøy	80
6.1.2	Drøftinger rundt styringsverktøy.....	83
6.2	Drøfting del 2.....	85
6.2.1	Samspeillet mellom ledelse og styring.....	85
6.2.2	Implikasjoner og bidrag	87
7	Avslutning	89
7.1	Tematikk og problemstilling	89
7.2	Hovedfunn om visjonens gjennomslagskraft	90
7.3	Oppgavens begrensninger.....	91
7.3.1	Teoretiske begrensninger	91
7.3.2	Praktiske begrensninger	92

7.3.3	Videre forskning.....	93
8	Litteraturliste	94

Tabelloversikt

Tabell 1:	SpareBank 1 Nord-Norges strategiske fokusområder og økonomiske mål	9
Tabell 2:	Operasjonalisering av tydelighet, konsistens og konsensus	21
Tabell 3:	Trekk fra styring og ledelse	29
Tabell 4:	Utvalgsspredning	39
Tabell 5:	Interne og eksterne kanaler hvor ansatte legger merke til visjonen.....	52
Tabell 6:	SpareBank 1 Nord-Norges strategiske fokusområder og økonomiske mål	68
Tabell 7:	Analyse av SNN og grad av sterk visjonssituasjon	78
Tabell 8:	Analyse av SNN og grad av sterk visjonssituasjon	78
Tabell 9:	Relevante trekk fra ledelse.....	82
Tabell 10:	Relevante funn innenfor trekk fra styring.....	84

Figuroversikt

Figur 1:	Visjonens gjennomslagskraft og potensielt utfall.....	5
Figur 2:	Organisasjonskart SNN (SpareBank 1 Nord-Norge, 2017a).....	7
Figur 3:	Fremgangsmåte for analyse og drøfting rundt visjonens gjennomslagskraft som ledelses- og styringsverktøy	30
Figur 4:	Triangulering ved innsamling av data	40

1 Innledning

1.1 Introduksjon og tema

De fleste store organisasjoner har en uttalt visjon. En visjon beskrives som en ambisjon, et drømmesyn eller en plan om å bli best i sin bransje. Bedrifter benytter visjonen for å skape legitimitet i omgivelsene, eller skape et image for å markedsføre seg eksternt (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Likevel har visjonen i en årrekke vært brukt i enda større grad til interne formål, nemlig som et verktøy for å påvirke atferden til bedrifters ansatte. I 1999 var visjoner nummer to i måling av det mest brukte leder-/styringsverktøyet i verden (Rigby, 2001).

Wang-Hansen (2014) skriver i en kronikk for Dagens Perspektiv at visjoner og lederskapet er uløselig knyttet til hverandre. Likevel stiller han seg kritisk til organisasjoner og lederes forståelse av hva en visjon er, og hvilken påvirkning det kan ha på retning og måloppnåelse for en virksomhet.

“Når «visjonen» blir presentert, er det ofte noe helt annet enn en visjon som blir lagt frem. Korte slagord og intetsigende floskler som ingen har noe reelt forhold til. Hva er en visjon? En visjon er et klart bilde av fremtiden, som skaper entusiasme hos organisasjonens medlemmer. Visjonen skal med andre ord skape et konkret bilde av en realitet vi strekker oss mot, samtidig som den skaper begeistring og entusiasme hos medarbeiderne våre”.

- Wang-Hansen (2014)

Shipley og Newkirk (1999) viser i sin studie at få begreper har blitt brukt i så mange forskjellige sammenhenger som visjoner, og dette preger den generelle forståelsen av begrepet. Blant annet beskriver Collins og Porras (1996) visjoner som et av de mest overbrukte, men samtidig minst forståtte begrepene i det engelske språket. Dette viser til et paradoks, ettersom visjoner brukes verden over av ledere til tross for at det virker å være forvirring rundt begrepets bruk og betydning. Vår innledende interesse knyttet seg dermed til hvordan ledere faktisk bruker visjoner i praksis.

I sin bok om lederskap, beskriver Kirkhaug (2015) visjoner som et positivt verktøy for ledere som det er lett å få oppslutning om blant medarbeiderne. Ladegård og Vabo (2010) støtter at slike verktøy, enten det er definert som styring eller ledelse, har til hensikt å påvirke ansattes

atferd. Det har vært gjort mengder forskning på visjoner, med ulike hensikter (Shipley & Newkirk, 1999). Darbi (2012) retter imidlertid kritikk mot at majoriteten av forskning på visjon før 2010-tallet, har omhandlet hvordan visjoner bør utarbeides av ledelsen. Til tross for at visjoner også har til hensikt å påvirke ansattes atferd, peker Darbi (2012) på at en av de største svakhetene ved forskning gjort på visjon som ledelses- eller styringsverktøy, er mangelen på forståelse vedrørende hvilken innflytelse visjonen har på de ansatte.

Til tross for at forskningen i senere år har rettet fokus på ansattes inntrykk av organisasjonens visjon, eksempelvis ved Darbi (2012) og Orhan, Erdoğan og Durmaz (2014), er det likevel mangelfull empiri vedrørende om visjonen egentlig påvirker ansattes atferd. Studiens formål er å skape økt forståelse for om visjonens budskap når frem til de ansatte og om de ansattes atferd påvirkes av visjonen. Videre kan studien bidra til å skape et rammeverk for å tolke visjonens gjennomslagskraft som ledelses- eller styringsverktøy i fremtiden. For å studere et slikt fenomen vil vi ta for oss en stor og kompleks organisasjon, med henholdsvis flere hierarkiske nivåer og regionale avdelinger. For å belyse fenomenet vil vi benytte oss av en singel casestudie.

1.2 Bakgrunn

Vår interesse for temaet har sitt utspring fra en deleksamen tidligere i mastergradsprogrammet vårt, der vi bet oss merke i en stor regional organisasjon som ytret at de benyttet visjon aktivt. Da vi pratet med flere ansatte i organisasjonen kom det imidlertid frem at ingen kjente til selskapets visjon, samtidig som selskapets administrerende direktør viste til visjonen som et slagord i media. Ved å lese om visjoner var vårt tidlige inntrykk at flere teoretikere forklarer godt hvordan bruk av visjoner bør fungere, men få dokumenterer hvordan det praktiseres og oppleves av de ansatte som skal bidra til å realisere visjonen.

Våre empiriske observasjoner rundt visjonstemaet omhandlet visjonens betydning for ansatte, og hvordan den faktisk brukes av ledelsen. Våre innledende vurderinger ledet oss til en problematisering av hvorfor en ledelse skal bruke en visjon hvis den ikke betyr noe for noen i bedriften utenom ledelsen. Vårt inntrykk er at enkelte bedrifter bruker visjonen, til tross for at den har manglende betydning for ansatte, noe som avviker fra vår lærdom gjennom ulike ledelsesfag ved Universitetet i Tromsø. I vårt søk etter casebedrift ønsket vi å legge vekt på en organisasjon som frontet seg selv som visjonsbevisst.

En av de mest sentrale bedriftene i næringslivet i Nord-Norge er SpareBank 1 Nord-Norge (heretter omtalt som SNN), og seiler opp som et godt eksempel på en stor bedrift som bruker mye tid på sin visjon. Visjonen frontes til stadighet i media av aktører fra SNN, eksempelvis da Daniel Bendiksen Hind i 2016 ble ansatt som ny markedsjef i SNN, uttrykte han følgende i sitt første møte med Bodø Nu:

“Jeg er utrolig glad for å ha fått muligheten til å bli markedsjef i SpareBank 1 Nord-Norge. Banken har en unik posisjon i landsdelen og det er en veldig spennende oppgave å kunne bidra til å realisere visjonen «For Nord-Norge»!”

- Daniel Bendiksen Hind (Bodø Nu, 2016)

Da tidligere forskning viser tegn på at visjoner er et vanskelig begrep å forstå (Shipley & Newkirk, 1999), samt vanskelig å måle håndfaste gevinster ved bruk (Rigby, 2001), undres vi hvordan en stor organisasjon som SNN optimaliserer bruken av visjonen sin og hvordan den eventuelt påvirker de ansattes atferd. SNN ble i så måte et naturlig valg som casebedrift for denne studien.

1.3 Problemstilling

Vi har innledningsvis introdusert visjoner som et ledelses- og styringsverktøy (Rigby, 2001; Orhan et al., 2014). Ladegård og Vabo (2010) viser til at styring og ledelse begge er virkemidler for å påvirke ansattes atferd, med den hensikt å drive organisasjonen i en ønsket retning. Ettersom denne oppgavens formål er å gi økt forståelse for hvordan og i hvilken grad visjonen påvirker ansattes atferd, er det viktig å være oppmerksom på at ledelses- og styringsverktøy har ulike fremgangsmåter for å oppnå atferdspåvirkning. Denne forskjellen vil utredes i oppgavens teoretiske rammeverk.

For at visjonen skal ha påvirkning må de ansatte bli eksponert for den på en måte (Darbi, 2012). Denne måten kan variere, basert på hvordan ledere ønsker å benytte den. Kirkhaug (2015) beskriver visjonen som et toppstyrt verktøy, og nettopp derfor har ledelsen en sentral rolle for hvordan visjonen påvirker de ansatte. Uavhengig av fremgangsmåte, er det enighet rundt at visjonen må ha en type gjennomslagskraft for å kunne påvirke (Lipton, 1996; Collins & Porras, 1996; Darbi, 2012; Orhan et al., 2014).

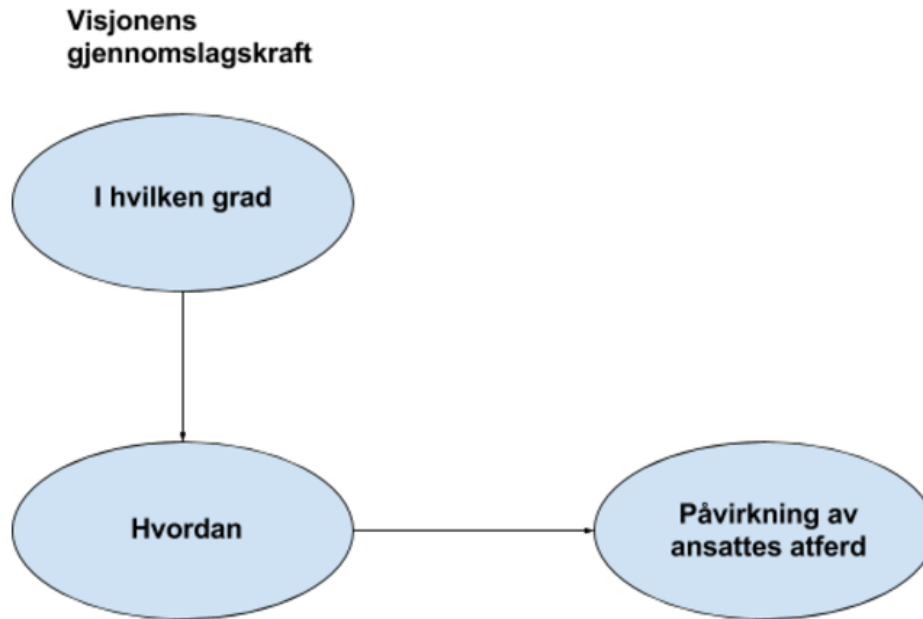
Vår problemstilling er dermed formulert som følgende:

“I hvilken grad og hvordan har visjonen gjennomslagskraft som ledelses- og styringsverktøy overfor medarbeiderne i en organisasjon?”

For å besvare problemstillingen vil vi altså ta for oss en casestudie av SpareBank 1 Nord-Norge.

Det første som problemstillingen ønsker å ta for seg er i hvilken grad visjonen har gjennomslagskraft overfor medarbeiderne i SNN. I dette ligger det at vi vil forsøke å gå i dybden av ledelsens bevisstgjøring av visjonen for de ansatte. Det finnes ulike måter en ledelse kan kommunisere visjonen, både internt og eksternt, men som nevnt ovenfor er det kritisk at de ansatte faktisk bevisstgjøres om visjonen (Darbi, 2012). Ved å analysere i hvilken grad visjonen har gjennomslagskraft kan vi gå dypere i søken etter å forstå hvordan de ansattes atferd eventuelt påvirkes av visjonen.

Dersom visjonen faktisk har gjennomslagskraft, vil vi se nærmere på hvordan den har gjennomslagskraft. Etersom Rigby (2001) anser visjonen som et ledelses- og styringsverktøy, samt at ledelse og styring er virkemidler for å påvirke atferd (Ladegård & Vabo, 2010), ønsker vi å identifisere om at visjonen påvirker de ansattes atferd gjennom styring eller ledelse. Ved å analysere hvordan de ansatte tolker om visjonen har gjennomslagskraft og hvordan ledelsen bruker visjonen, kan vi potensielt se tegn til hvordan den påvirker de ansattes atferd. Det potensielle utfallet forventer ikke å kunne konkludere om, men heller se tegn til at ansatte faktisk påvirkes av visjonen. Eksempelvis ser vi visjonens gjennomslagskraft og potensielt utfall illustrert i figur 1.



Figur 1: Visjonens gjennomslagskraft og potensielt utfall

1.4 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er delt inn i syv hovedkapittel. I første kapittel er det en presentasjon av bakgrunnen for valgt tema og oppgavens problemstilling. I andre kapittel følger en presentasjon av casebedrift for denne studien, som er SpareBank 1 Nord-Norge. Her presenteres organisasjonens historiske bakgrunn, visjon, overordnede mål og informasjon om størrelsen på organisasjonen. I tredje kapittel følger en redegjørelse for oppgavens teoretiske rammeverk. Dette kapitlet er tredelt, hvor det først redegjøres for visjoner, så et operasjonalisert rammeverk for å undersøke visjonens gjennomslagskraft, og deretter hvordan visjoner kan sees på i lys av ledelse og styring. I fjerde kapittel redegjøres det for oppgavens metode. I femte kapittel følger en analyse av visjonens gjennomslagskraft og en påfølgende drøfting i sjette kapittel basert på funn som er gjort i analysen. Til slutt følger oppgavens avslutning i syvende kapittel.

2 Presentasjon av SNN

Røttene til dagens SpareBank 1 Nord-Norge strekker seg tilbake til 1836. Da ble Nord-Norges første sparebank etablert under navnet Tromsø Sparebank. I tiden som fulgte ble det opprettet en rekke sparebanker i regionen (SpareBank 1 Nord-Norge, u.å-b). Bankene i Nord-Norge møtte bankkrisen på slutten av 1980-tallet, og de første årene på 90-tallet. Dette førte i 1989 til etableringen av Sparebanken Nord-Norge. Banken var en sammenslutning av Tromsø Sparebank og Sparebanken Nord. I 1991 ble Nordkapp Sparebank innfusjonert, og Sparebanken Nordland fulgte etter i 1992. Slik SpareBank 1 Nord-Norge fremstår i dag er et resultat av totalt 40 fusjoner av sparebanker fra Nordland, Troms og Finnmark. SpareBank 1-alliansen ble opprettet først i 1995, som SpareBank 1 Nord-Norge ennå er en del av (SpareBank 1 Nord-Norge, u.å-b; Zachariassen, 2014). SpareBank 1 Nord-Norge er en finansinstitusjon i og for Nord-Norge. Organisasjonen er en del av SpareBank 1-alliansen som består av 16 selvstendige sparebanker som samarbeider om en felles plattform og merkevaren SpareBank 1 (SpareBank 1 Nord-Norge, u.å-a).

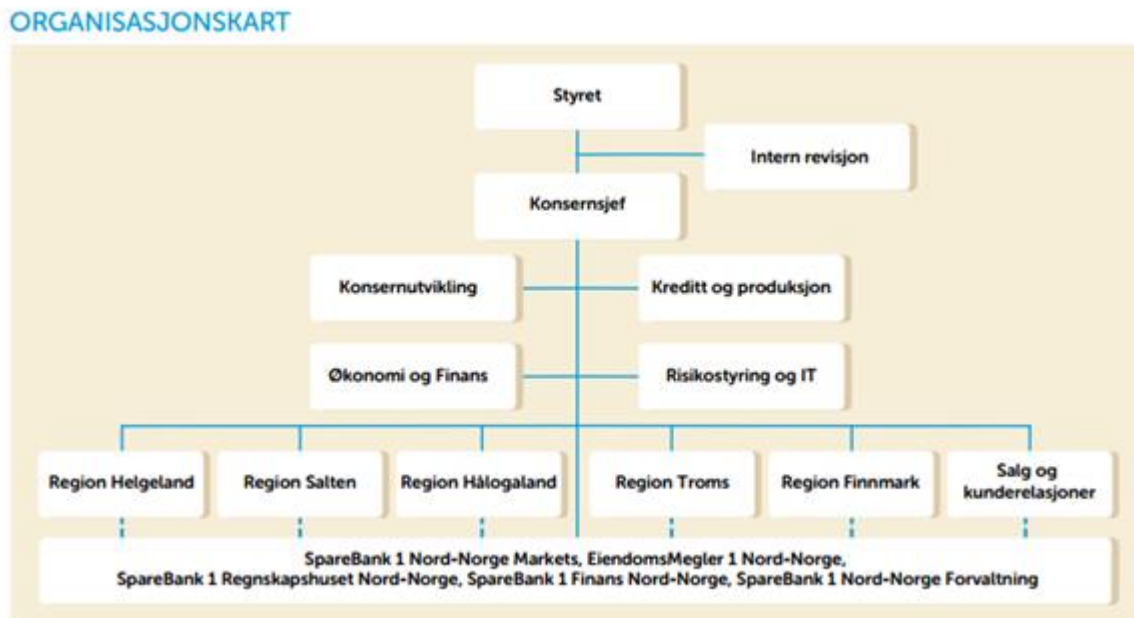
SpareBank 1 Nord-Norge tilbyr i dag alle banktjenester og finansielle tjenester, som inkluderer betaling, sparing, lån og forsikring. SNN har 38 kontorer fordelt på 36 kommuner i landsdelen, inkludert på Svalbard. Totalt er 354 900 privatkunder, 22 336 bedriftskunder og 14 844 foreninger tilknyttet banken i utgangen av 1 kvartal 2017 (SpareBank 1 Nord-Norge, 2017b).

Videre er SNN er å anse som et konsern med eierinteresser i flere datterselskap (SpareBank 1 Nord-Norge, u.å-c), herav:

- EiendomsMegler 1 Nord-Norge AS
- SpareBank 1 Finans Nord-Norge AS
- SpareBank 1 Nord-Norge Forvaltning ASA
- SpareBank 1 Regnskapshuset Nord-Norge AS

På bankens hjemmesider presenteres det at konsernet har omtrent 800 medarbeidere og ledere. Majoriteten av disse jobber ut mot kundene i privat og bedriftsmarkedet, men konsernet har også andre arbeidsoppgaver innenfor stabsfunksjoner, finans og i datterselskapene nevnt ovenfor (SpareBank 1 Nord-Norge, u.å-d).

For et oversiktsbilde presenterer årsrapporten 2016 et organisasjonskart viser organiseringen av konsernet. Av de ulike regionene er dette videre fragmentert i 16 finanssentre og videre i lokalkontor tilknyttet finanssentrene (SpareBank 1 Nord-Norge, 2017a).



Figur 2: Organisasjonskart SNN (SpareBank 1 Nord-Norge, 2017a)

2.1.1 Ledelsen

Konsernledelsen (SpareBank 1 Nord-Norge, u.å-e) består av konsernsjefen og direktører fra:

- Regionene: Helgeland, Salten, Hålogaland, Troms og Finnmark
- Økonomi og finans
- Risikostyring og IT
- Konsernutvikling
- Kreditt og produksjon
- Salg og kunderelasjoner

Innad i de ulike avdelingene eller regionene er det ulik organiseringen av lederne, tilpasset den enkeltes enhets arbeidsoppgaver.

2.2 Visjon, forretningside og overordnede mål

På organisasjonens hjemmeside beskriver SpareBank 1 Nord-Norge seg selv for å være en ledende leverandør av finansielle tjenester i person- og bedriftsmarkedet i Nord-Norge. Forretningsideen til banken bygger på å skape konkurransefortrinn gjennom å være “*Nær og Dyktig*” i alle kunderelasjoner. SpareBank 1 Nord-Norge er et selvstendig finanskonsern og markedsfører seg med å kjenne Nord-Norge, samt bidra til utvikling og vekst i landsdelen (SpareBank 1 Nord-Norge, u.å-f).

Konsernets visjon er “*For Nord-Norge!*». I dette presenterer banken at:

“Vi skal være en bank for alle typer kunder i hele landsdelen – en bank som ser den enkelte og lager skreddersydde løsninger, en pådriver for folk og næringsliv, og for trivsel og skapervilje i vår region”

- (SpareBank 1 Nord-Norge, u.å-f)

“Vi skal være en mulighetens bank – en samarbeidspartner for et aktivt næringsliv, et levende lokalsamfunn, og et kulturelt mangfold omkring oss.”

- (SpareBank 1 Nord-Norge, u.å-f)

Konsernets strategiske fokusområder og overordnede økonomiske mål er som følger:

Tabell 1: SpareBank 1 Nord-Norges strategiske fokusområder og økonomiske mål

Strategiske fokusområder (SpareBank 1 Nord-Norge, 2017a)	Økonomiske mål (SpareBank 1 Nord-Norge, u.å-f)
Finansielt	Soliditet (ren kjernekapitaldekning på minst 14,5 %)
Nummer 1 markedsposisjon i Nord-Norge	Lønnsomhet (lønnsomhet på egenkapitalavkastning på minimum 12 %)
SNN skal ha de mest engasjerte ansatte	Kostnadseffektivitet (årlig gjennomsnittlig kostnadsvekst på maksimalt 2 %)
KTI. SNN ønsker å ha de mest fornøyde kundene	
Kvalitet i prosesser	

Dette er utgangspunktet for caseenheten i denne studien. SpareBank 1 Nord-Norge er et stort finanskonsern med mange ulike avdelinger og arbeidsoppgaver. Konsernet har vært gjennom en rekke omstillingsfaser de siste årene hvor det har vært en nedbemanning i antall årsverk, samt at organisasjonen har fokusert virksomheten innenfor det nordnorske markedsområdet, herav har SNN solgt seg ut av bankvirksomhet i Russland og Oslo, og har solgt eierandeler i ulike fond. Dette fremkommer i årsrapporten av 2016 (SpareBank 1 Nord-Norge, 2017a).

3 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi presentere et teoretisk rammeverk som vil legge et grunnlag for å besvare vår problemstilling. Formålet med det teoretiske rammeverket er å redegjøre for sentrale teoretiske begreper og sammenhengen mellom disse. Vi har valgt å dele kapittelet inn i tre hoveddeler:

1. Visjon
2. Visjonens gjennomslagskraft
3. Visjon som ledelses- eller styringsverktøy

I den første delen vil vi se nærmere på visjon. Problemstillingen tar for seg visjon som tema, og i så måte er det formålstjenlig å innlede med definisjon av visjon, vise hvordan organisasjoner benytter visjoner og hva hensikten med en slik bruk er. Kapittelet vil ta for seg hva gode visjoner kan være, samt hva som kan medvirke til at en visjon blir mislykket.

I teoriens andre del vil vi redegjøre for visjonens gjennomslagskraft. I det vil vi vise hva vi legger i begrepet gjennomslagskraft, samt måten vi vil analysere i hvilken grad visjonen faktisk har gjennomslagskraft.

I den tredje delen vil vi presentere kort visjonens rolle i forbindelse med styring og ledelse. Med andre ord på hvilken måte en kan anse visjonen som ledelses- eller styringsverktøy. Formålet med denne delen er å redegjøre for begrepsbruken rundt ledelse og styring, i tillegg til å vise til hvilke trekk vi vil forsøke å drøfte for å svare på hvordan ansatte tolker visjonens gjennomslagskraft.

I teoriens siste del vil vi presentere vår fullstendige analysemodell. Ved å analysere om visjonen har gjennomslagskraft i organisasjonen, kan vi videre drøfte rundt hvordan denne gjennomslagskraften vises gjennom styring og ledelse.

3.1 Visjon - introduksjon og definisjon

Organisasjoner, både store og små, setter seg formelle og uformelle mål for driften sin. Denne oppgaven tar sikte å belyse et mer formelt langsiktig mål, nemlig en organisasjons visjon.

Visjon har både interne og eksterne virkeområder for en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007), men denne oppgaven vil begrense seg til de interne virkeområdene. Litteraturen enes om at visjon må sees på som en form for planlegging eller visualisering av en fremtid (El-Namaki, 1992; Collins & Porras, 1996; Lipton, 1996; Shipley & Newkirk, 1999; Shipley, 2000; Shipley, 2001; Kantabutra, 2005; Aune, 2007; Jacobsen & Thorsvik, 2007; Ladegård & Vabo, 2010; Kirkhaug, 2013; Kirkhaug, 2015).

Visjon er imidlertid et begrep det er knyttet forvirring rundt, mye grunnet ulik bruk i forskjellige kontekster (Kantabutra, 2005). Collins & Porras (1996) beskriver visjon som et av de mest overbrukte, men samtidig minst forståtte begrepene i det engelske språket. Shipley og Newkirk (1999) viser i sin studie at få begrep har blitt brukt med så stor bredde i tolkning som nettopp visjoner, da spesielt innenfor engelskspråklig litteratur. Forskningen deres, som blant annet tok for seg litteratur helt til femten år tidligere, viser at det ikke var mulig å finne en klar betydning av begrepet som det var enighet om, men heller så mange som 20 forskjellige betydninger. Shipley (2000) viser til at ulike forfattere i enkelte tilfeller har vært tydeligere i bruken av begrepet enn andre forfattere, mens i andre tilfeller har forfatteres bruk av begrepet minnet mer om motsetninger. Denne studien tar også for seg ulike språkbarrierer ved begrepet.

Shipley (2001) utførte en studie for å videre kategorisere tidligere litteraturs tolkning av visjon, da med fokus på strategi og planlegging. I norsk litteratur finnes ikke samme utfordring, da begrepet visjon er enklere å finne konsekvent brukt i forbindelse med organisasjonsteori, planlegging og strategi (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Aune, 2007; Ladegård & Vabo, 2010; Kirkhaug, 2013; Kirkhaug, 2015). Denne oppgaven vil tilnærme seg visjon i en slik kontekst, og forsøke å skape forståelse innenfor mer lukkede rammer.

Jacobsen og Thorsvik (2007) viser til at visjonen beskriver hva som vil være den ideelle situasjonen til organisasjonen i fremtiden. Kirkhaug (2015) argumenterer for at visjoner er uttrykk for hvor god en organisasjon kan bli i forhold til andre hvis den anstrenger seg, for eksempel når det gjelder kvalitet og effektivitet. Ved å alltid relatere seg til hvor dyktig andre

er, blir den tilstanden som søkes nådd dynamisk. I boka “*Verdibasert Ledelse*” supplementerer Kirkhaug (2013) med å beskrive visjoner som et drømmesyn eller fremtidssyn, samt et uttrykk for endring og nyorientering i forhold til dagens situasjon. En litt annen tilnærming til fenomenet er at visjon er en mental beskrivelse av et miljø/klima som et individ eller en organisasjon søker mot å skape innen en bred tidshorisont, samt en beskrivelse av de underliggende forholdene for å aktualisere dette (El-Namaki, 1992). Visjoner kan også være et konsept for en ny og ønskelig realisert fremtid, som kan kommuniseres ut i organisasjonen ifølge El-Namaki. Dette støttes av Lipton (1996) som peker på at visjonen illustrerer hva organisasjonen vil foreta seg når den møter på tvetydighet og overraskelser. Den skal fungere som et varig løfte, i motsetning til andre typer mål som ofte endres fra år til år.

3.1.1 Visjoners tidshorisont

Visjoner kan være vanskelige å konkretisere ettersom de sikter langt fram i tid, og er dermed ofte preget av et “*spesielt språk*”, rikt på bilder, metaforer og symboler (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 32). Hillestad (2010) viser til at visjoner må defineres og operasjonaliseres for slik at det kan tegnes et bilde på hvor konkrete de og oppnåelige de er, samt at dette arbeidet må være godt forankret og markedsført hos hele toppledelsen i organisasjonen. Dette synet deles av Jacobsen og Thorsvik (2007), som videre argumenterer for fordelene ved å utlede mer konkrete mål for aktiviteter som må gjennomføres for å realisere visjonen. Et eksempel som brukes er målhierarki, som beskriver ulike hovedmål og delmål, der oppnåelse av sistnevnte blir et middel for å nå et mål på et høyere nivå. Til sammen danner dette en kjede av sammenhenger mellom mål og midler som brukes for å realisere visjonen.

Et av de viktigste argumentene for å støtte opp under et langsiktig mål i visjonen med mer kortsiktige mål og aktiviteter er at langsiktige målsetninger ofte blir vage og uklare. Dermed blir det stilt spørsmålstegn til ved i hvilken grad visjon er egnet som verktøy for å påvirke atferd. Et motargument er at visjoner - nettopp fordi de er vage - kan fungere som vide begrensninger og gi handlefrihet som fremmer improvisasjon og nytenkning innenfor visse rammer. Et resultat kan være at visjonen fremmer fleksibilitet og innovasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007). I andre kontekster, slik som organisatoriske endringsprosesser, kan det tenkes at visjoner kan være bedre dersom de har et kortere tidsperspektiv (Balogun, Hailey & Gustafsson, 2016). Jacobsen og Thorsvik (2007) viser til at noen organisasjoner har

målsetninger der det er umulig å avgjøre når målet er oppnådd, eksempelvis ved at de har kontinuerlige mål uten tidsrammer. Politiets visjon om å “*oppretholde lov og orden*” er et slikt eksempel (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 33), eventuelt SpareBank 1 Nord-Norges egen visjon, “*For Nord-Norge!*”. Med andre ord vil visjonens tidshorisont være kontekstavhengig, noe de nevnte eksemplene vitner om, samt at litteraturen ikke konkluderer med en optimal løsning.

3.1.2 Hensikt med visjon

Ettersom en visjon skal beskrive et fremtidsbilde (El-Namaki, 1992; Aune, 2007; Jacobsen & Thorsvik, 2007; Kirkhaug, 2013; Kirkhaug, 2015), samt at visjoner ofte kan være vage og uklare, er det viktig at visjonen er formulert på en måte som er logisk i forhold til organisasjonens formål (Senge, 2006; Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dersom en organisasjon produserer en gitt vare, er det lite hensiktsmessig at visjonen dreier seg om å bli best på service i et annet marked. Kirkhaug (2015) argumenterer for at gode visjoner er dynamiske i den betydning at den er relatert til hvor gode konkurrenter i markedet er. Før det kan konkretiseres hva en god visjon er, må visjonens hensikt konkretiseres.

Senge (2006) argumenterer for at mennesker i en organisasjon behøver en visjon for å gjøre organisasjonens formål for eksistens mer konkret og håndterlig. Selv om visjoner skal uttrykke ambisjoner som organisasjonen skal strekke seg etter, kan de også konkretisere retninger og prioriteringer. Et annet formål med visjonen kan være å i større grad begeistre og utløse motivasjon, og derved få medarbeidere med på forbedringer i organisasjonen (Kirkhaug, 2015). Denne oppgaven vektlegger at visjonen kan ha en atferdspåvirkende funksjon, og fungere som et verktøy for lederskapet i så måte (Kirkhaug, 2015).

Senge (2006, s. 208) argumenterer for at sentrale styrende ideer må svare på tre kritiske spørsmål: “Hva?”, “Hvorfor?” og “Hvordan?”. Visjonen skal primært svare på “hva” bedriften skal jobbe for å skape. Formålet svarer på “hvorfor” bedriften eksisterer eller hva de ansatte kan bidra med til verden på unik måte gjennom organisasjonen. Senge (2006) viser til organisasjonens verdier som svar på spørsmålet “hvordan”, da primært ved å avklare hvordan bedriften ønsker å opptre. Med andre ord kan visjon sees på som en av de sentrale styrende faktorer for organisasjonen. Lipton (1996) viser til at visjonen, dersom den blir kombinert med forpliktelse fra ledelsen, kan skape energi hos en gruppe mennesker ved å samle dem

rundt organisasjonens formål. Shipley (2001) viser også til forskning som støtter poenget med at en klarere visjon, som viser til “hva” målet er, gir en bedre effekt enn vage visjoner. Både Shipley (2001) og Senge (2006) advarer mot at for vage visjoner i stor grad kan tolkes som formål/misjon. Shipley (2001, s. 13) viser til en psykologisk studie hvor det ble konkludert at 90% av studiene i løpet av en tiårsperiode viste at spesifikke og utfordrende mål ledet til bedre prestasjoner sammenlignet med vage “gjør ditt beste”-mål. Med andre ord vil verdien av å ha et skille mellom visjon og formål være stor i forbindelse med måloppnåelse. Likevel er det heller ikke på dette punktet funnet endelige sannheter vedrørende visjonsformuleringer, noe som videre kompliserer kvalitetsmålingen av en eventuell visjon. Denne oppgaven vil heller ikke vurdere om SNNs visjon i så måte er en god visjon, men heller i hvilken grad den har gjennomslagskraft overfor ansatte.

El-Namaki (1992) stiller også spørsmålet om hvorfor organisasjoner benytter visjoner, og lister opp fire viktige forhold ved visjoners hensikt. Det første aspektet er organisasjoners behov for å kontrollere sin egen skjebne. Den andre grunnen for å inneha en visjon er behovet for strategiske retninger eller endringer. Organisasjoner må ofte være proaktive, da markedet i form av kunder og konkurrenter ofte er i konstant endring, noe som fører til en viktighet i å forutse svingninger. Lipton (1996) støtter dette poenget, og argumenterer videre for at strategiske planer er nytteløse uten forankring i en visjon. Det tredje grunnlaget til El-Namaki (1992) bygger på visjoners funksjon i motgang, nemlig krav om gjenopprettelse av tilstand dersom virksomheten skulle feile. Lipton (1996) viderefører poenget med å peke på at visjon hjelper beslutningstakere å se kontekster, slik at de kan prioritere valg som gagnar organisasjonen i et lengre perspektiv. Det fjerde og siste aspektet som vises til er kulturendring i organisasjonen. En vei til endring av en usunn organisasjonskultur kan fremkomme gjennom en endringsstimulerende visjon. Legitimeringen av nye endringsmønstre, samt mobiliseringen rundt nye normer er enklere å gjennomføre ved en slik visjon (El-Namaki, 1992). Ifølge Collins og Porras (1996) skal en organisasjon være åpen for å endre absolutt alt som ikke er en del av organisasjonens formål og verdier, også visjonen. Dersom målet er å endre organisasjonskulturen, vil endring av visjon være uproblematisk, så fremst det har en forventet virkning. Collins og Porras vektlegger at en dynamisk organisasjon benytter visjoner for å bevege seg, mens formål og verdier eksisterer for å bevare sin identitet.

Oppsummert kan visjoner har ulike hensikter for en ledelse i en virksomhet, men det er enighet rundt visjonens rolle med tanke på å konkretisere retning og prioriteringer for organisasjonen (Lipton, 1996; Senge, 2006). Senge (2006) viser også til visjonen som en av tre sentrale styrende ideer, et poeng Kirkhaug (2015) deler og supplementerer med at lederskapet benytter visjonen som et verktøy for å påvirke medarbeidere. El-Namaki (1992) anerkjenner betydningen av visjonen for å stake ut en kurs, men legger til at organisasjoner trenger visjoner for å styre sin egen skjebne, særlig i motgang. I tillegg argumenterer El-Namaki (1992) for at visjonen kan være kulturbyggende eller kulturendrende.

3.1.3 Gode visjoner

Et kvalitetstrekk hos visjoner, uavhengig av kontekst, er at majoriteten av organisasjonens interessenter finner visjonen både tiltrekkende og realistisk (Balogun et al., 2016). Aune (2007) støtter dette ved å argumentere for at visjoner også må speile organisasjonens medlemmers felles verdier. Ved siden av å angi en retning, må også visjonen bidra til bedre forståelse av organisasjonen er og hva den står for. Ettersom alle i organisasjonen har sine egne personlige visjoner, altså indre opplevelser av ønskede framtidige situasjoner, må følgelig organisasjonens visjon være forenlig med disse. Dette til tross for at flere teoretikere beskriver visjoner som et toppstyrt verktøy (El-Namaki, 1992; Jacobsen & Thorsvik, 2007; Ladegård & Vabo, 2010; Kirkhaug, 2013; Kirkhaug, 2015). Lipton (1996) peker på at en god visjon kommuniserer hvorfor en organisasjon er spesiell og annerledes. Aune (2007) argumenterer for at gode visjoner er gjennomtenkt, forstått, akseptert, samt gjerne uopnåelig å strekke seg etter er nødvendig dersom en virksomhet ønsker å leve lenge i et konkurransepreget marked. Det vises videre til et paradoks:

- Organisasjoner som ikke når sine mål, visner hen og dør.
- Organisasjoner som har nådd sine mål, har ikke lenger noen eksistensberettigelse og vil bli oppløst.

Paradokset kan være et argument for å ha kontinuerlige visjoner, på samme måte som de som ble beskrevet tidligere ("*Opprettholde lov og orden*" eller "*For Nord-Norge!*"). Collins og Porras (1996) støtter dette paradokset ved at en visjonsbasert framtid hjelper en organisasjon så lenge den ikke har blitt innfridd. De viser til at et slikt tilfelle kan inntreffe da en organisasjon har "klatret til toppen av et fjell", men ikke har valgt den neste toppen å klatre

videre opp. El-Namaki (1992) peker på flere kvalitetskriterier for en god visjon, da først og fremst et godt grunnlag for strategi og målformuleringer. Videre listes det opp følgende kriterier:

- En visjon bør være realistisk og gjennomførbar; enkel og klar
- Danne en utfordring for hele organisasjonen
- Speile målene og ambisjonene til organisasjonens interessenter
- “*Fjern men nær*”, sett i lys av tidsrom og organisatorisk forpliktelse
- Oversettbar til målsetninger og strategier
- Akseptert og ofte artikulert av toppledelsen
- Utviklet med forankring i en ønsket retning

En abstrakt visjon er vanskelig å anse som gjennomførbar. Enkelhet og klarhet kan være målbart ved å se på visjonens evne til å oversette komplekse problemer til forståelige løsninger, ifølge El-Namaki (1992). Shipley (2001) går i sin studie i dybden av om et klarere bilde av fremtiden vil fungere som en bedre veiviser i forbindelse med visjon, og fant støtte for at mer konkretiserte målformuleringer hadde korrelasjon med bedre prestasjoner hos eksempelvis team. Ifølge Senge (2006) er det ikke uvanlig å skille mellom positive og negative visjoner, der det stadig vises at en organisasjon virkelig drar i samme retning først når deres eksistens trues. Ikke ulikt poenget til El-Namaki (1992), drives en positiv visjon av ambisjoner, mens en negativ visjon drives av frykt. Typiske eksempler kan være radikale og reaktive endringsprosesser i organisasjonen for å sikre overlevelse. En etablert og felles visjon er en kritisk del av slikt endringsarbeid i en organisasjon, og eierskap til en klar visjon kan fjerne mye motstand i en slik situasjon (El-Namaki, 1992; Lipton, 1996; Balogun et al., 2016).

Litteraturen belyser altså flere ulike kvalitetstrekk ved visjon. Dog, i lys av oppgavens problemstilling er det interessant at litteraturen synes å enes om at en god visjon har en form for betydning for organisasjonens ansatte, noe Lipton (1996), Aune (2007) og Balogun et al. (2016) viser eksempler på. Til tross for at visjonen er et toppstyrt verktøy (Kirkhaug, 2015), må altså visjonen bety noe for menneskene som tilhører organisasjonen og som skal tolke denne visjonen (Senge, 2006). Særlig er det da interessant at forskning i stor grad har tatt for seg lederes forhold til visjonen (Darbi, 2012). Er det mulig å ha en god visjon uten at den betyr noe for ansatte? Eller er det mulig å ha en visjon som ikke er overbevisende god i

forhold til beskrivelser i litteraturen, men fremdeles fungerer godt fordi ansatte anerkjenner den, finner den tiltrekkende og dermed påvirkes atferdsmessig? Slike spørsmål håper vi i fremtiden å vite mer om. Ettersom denne oppgaven ikke tar for seg i hvilken grad SNNs visjon er en god eller ikke, vil dette være problemstillinger for eventuell videre forskning.

3.1.4 Hvorfor en visjon dør

Visjoner kan dø på forskjellige punkter i etablerings- eller implementeringsfasen (El-Namaki, 1992). Eksempelvis kan rot til problemet være individuelle aktørers manglende evne til å tåle usikkerhet, preferanse for å dømme ideer i stedet for å skape dem, mangel på utfordring eller problemidentifikasjon, mangel på fantasi, mangel på imaginær kontroll ved å klare å skille ut fokus på en idé. El-Namaki (1992) peker videre på at visjoner kan dø som følge av at grunnleggende organisasjonskultur, normer eller overbevisninger innad i organisasjonen strider mot visjonen. Slike motstridende overbevisninger må utfordres før implementering av en visjon. Ledelsesengasjement er en kritisk faktor vedrørende visjoner, og da spesielt ved at en visjon er vanskelig å implementere uten strategisk forankring og forpliktelse. Nøkkelen til å knytte sammen visjon og strategi er kommunikasjonen fra ledelsen. Dersom en visjon gir et inntrykk av tvetydighet innad i organisasjonen, kan det være utfordrende å oversette det til strategiske tanker. Dersom visjoner og strategier skal innføres av andre enn dem som i utgangspunktet utarbeidet dem, kan det føre til komplikasjoner med implementeringen. Primært kan slike utfordringer oppstå dersom vedkommende ikke har samme personlige eierskap til visjonen eller strategiene basert på den (El-Namaki, 1992). Ifølge Lipton (1996) må det vises forsiktighet for at visjonsformuleringen ikke blir i overkant strategisk vektet. Formuleringen av visjonen kan ikke inkludere alle detaljer av en strategi, med den må belyse elementer som identifiserer en unik strategi.

El-Namaki (1992) poengterer viktigheten av ledelsesengasjement rundt visjoner. Dette poenget forsterkes av Lipton (1996), som videre advarer om at en idealistisk visjon kan løfte ansattes forhåpninger om måloppnåelse, men at de samme forhåpningene vil knuses straks toppledelsens atferd er motstridende i forhold til visjonen. Organisasjonskultur kan eksempelvis endres og styres bare når en leders atferd samsvarer med budskapet i visjonen. Det må altså ifølge Lipton være et samsvar mellom visjon og atferd, men også visjon og kommunikasjon. Dette argumenteres for ved at visjoner som blir skapt i et såkalt vakuum, kan virke ignorerende for de som er forventet å følge visjonen. Når den ikke er forankret i

virkeligheten, ikke tar høyde for omgivelsene eller tar høyde for organisasjonens kapabiliteter og problemer, vil ansatte ikke godta visjonen. Slike tilfeller mener Lipton (1996) at kan inntreffe dersom toppledelsen ikke tar høyde for de ansattes tilbakemeldinger i dannelsen av en visjon. Aune (2007) argumenter for at visjonen må være forenlig med de ansattes personlige visjoner, for at den skal kunne ha aksept og gjennomslagskraft innad i organisasjonen.

Det viktigste for å holde en visjon i live er ledelsesengasjement (El-Namaki, 1992; Lipton, 1996; Kirkhaug, 2015). Lederskapet må både formidle visjonen til ansatte, men også etterleve den dersom den skal ha noen funksjon (Lipton, 1996). I tillegg må ledelsens engasjement være forenlig med ansattes aksept for visjonen (Aune, 2007). Dette poenget legitimerer gjennomslagskraft som begrep i oppgavens problemstilling, samt ledelsens rolle som formidler av visjonen.

3.2 Visjonens gjennomslagskraft

I andre del av oppgavens teoretiske rammeverk vil vi redegjøre for hva som menes med visjonens gjennomslagskraft, samt hvordan graden av gjennomslagskraft kan analyseres. Ved å kunne anerkjenne at visjonen har gjennomslagskraft, vil det videre kunne tolkes hvordan denne gjennomslagskraften kan sees gjennom styring og ledelse (som er redegjort for i del tre av det teoretiske rammeverket).

Tidligere har vi poengtert viktigheten av ledelsesengasjement i forbindelse med å gi visjonen liv i organisasjonen ettersom det er et toppstyrt verktøy (El-Namaki, 1992; Lipton, 1996; Kirkhaug, 2015). Lederskapet må både formidle visjonen til ansatte, men også etterleve den skal den ha noen funksjon (Lipton, 1996). For å identifisere hvordan ledelsen formidler visjonen til ansatte og hvordan signalene fra denne formidlingen tolkes, altså visjonens gjennomslagskraft, vil vi benytte begrepet *visjonsstyrke*. Visjonsstyrke vil dermed vise til graden av gjennomslagskraft visjonen har. For å analysere visjonsstyrke har vi valgt å operasjonalisere et rammeverk for *signalstyrke*, opprinnelig utviklet av Bowen og Ostroff (2004).

Forskning innenfor Human Resource Management (HRM) har blant annet fokusert på signalstyrke i organisasjoner, da primært gjennom Bowen og Ostroffs artikkel fra 2004. Formålet med artikkelen var å kunne konstruere styrken til en HRM-situasjon, på lik linje med det som beskrives som sterke situasjoner. Med andre ord situasjoner hvor individer i en organisasjon deler en felles tolkning av et fenomen i virksomheten (Bowen & Ostroff, 2004; Haggerty & Wright, 2009; Mikkelsen & Laudal, 2016).

Bowen og Ostroff (2004) presenterer et rammeverk for å analysere i hvilken grad signaler i organisasjonen kan oppfattes som sterke eller svake. Til tross for at rammeverket er en del av den teoretiske utviklingen av HRM-feltet (Mikkelsen & Laudal, 2016), gir det primært innsikt i hvordan signaler i organisasjonen tolkes av mottakere, samt hvilken betydning denne mottakelsen får. Det er utredet tre forhold fra Bowen og Ostroffs (2004) rammeverk, som på hver sin måte kan forklare i hvilken grad signaler kan tolkes som sterke eller svake. Ettersom oppgaven vil fokusere på hvordan organisasjonens visjon formidles og oppfattes i bedriften, vil rammeverket muliggjøre en forståelse av styrken i signalene om visjonen (gjennomslagskraften).

3.2.1 Tydelighet, konsistens og konsensus

For å videre utrede om visjonsstyrke må det redegjøres for faktorene som avgjør hvor sterk situasjonen er i virksomheten. De tre sentrale faktorene i modellen er begrepene *tydelighet*, *konsistens* og *konsensus* (Bowen & Ostroff, 2004; Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 33). Et fellestrekk for disse tre fenomenene er at de må bekreftes av andre for å effektivt skape en sterk *visjonsituasjon* (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Ved å identifisere trekk fra de tre begrepene tydelighet, konsistens og konsensus vil vi kunne tolke om visjonen har gjennomslagskraft overfor de ansatte. Trekkene fra de tre ulike begrepene vil samlet gi et grunnlag for å analysere signalene fra ledelsen, samt hvordan de tolkes av de ansatte.

Begrepet tydelighet knyttes til i hvilken grad visjonen er forståelig, en del av vokabularet og synlig i virksomheten. Åpenbart vil det være vanskelig å se hvordan virkning visjonen har på de ansatte isolert sett, men heller i hvilken grad ledelsen synliggjør eller gjør de ansatte oppmerksom på visjonen. Et annet aspekt er at i den grad en visjon er tydelig for de ansatte, vil det samtidig føre til at visjonen sett med de ansattes øyne er legitim, troverdig og representerer en slags styringsform. Visjonen må oppleves relevant for både organisasjonens mål og de ansattes personlige mål. For å lage felles oppfatninger må ledelsen sende utvetydige signaler om visjonen til de ansatte (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Med en konsistent visjon menes at ansatte opplever en utvetydig årsakssammenheng mellom formålet til organisasjonens eksistens og visjonen, et poeng blant annet Senge (2006) vektlegger som essensielt ved sin utredelse av formål og visjon. Over tid må visjonen vitne om stabilitet i organisasjonen, samt at den er i tråd med praksisen til de som jobber der. Det må samtidig være konsistens i budskapene som sendes, og sentrale beslutningstakere må være enige i valget av visjonen, noe som vitner om grad av konsensus. Konsensusen er viktig for at ansatte skal få så like signaler som mulig om visjonen, og en opplevelse av rettferdighet i organisasjonen (Mikkelsen & Laudal, 2016).

3.2.2 Operasjonalisering av tydelighet, konsistens og konsensus

Ved å la oss inspirere av Bowen og Ostroff (2004) sitt rammeverk for signalstyrke i HRM-feltet, har vi benyttet de tre faktorene tydelighet, konsistens og konsensus for å analysere i hvilken grad visjonen har gjennomslagskraft. For å fullstendig kunne analysere visjonens gjennomslagskraft gjennom dette rammeverket, har vi tatt utgangspunkt i Mikkelsen og Laudal (2016) sin presentasjon av rammeverket, men samtidig operasjonalisert det mot visjonsstyrke. Følgende har vi laget en tabell for å vise hvordan vi operasjonaliserer de tre faktorene mot visjonen og dens gjennomslagskraft.

Tabell 2: Operasjonalisering av tydelighet, konsistens og konsensus. Inspirert av et rammeverk utviklet av Bowen og Ostroff (2004), presentert i Mikkelsen og Laudal (2016, s. 127).

Konsept	Metatrekk	Eksempel
Tydelighet	<p>Synlighet. Hvor enkelt er det for ansatte å observere tegn til visjonen?</p> <p>Forståelighet. I hvilken grad forstår de ansatte visjonens ordlyd? Er visjonen entydig?</p> <p>Visjonens legitimitet i toppledelsen. Ser visjonen ut til å ha høy status og høy troverdighet hos ledelsen? Virker visjonen å ha støtte fra ledelsen?</p> <p>Relevans. Er det tydelig samsvar mellom individuelle mål og organisatoriske mål (visjonen), samt bevis for at toppledelsen handler på en måte som støtter denne sammenhengen?</p>	<p>Virksomheten kommuniserer visjonen via ulike kanaler. Alle mottar samme signaler, og dermed får en felles forståelse av visjonen.</p> <p>Tydelige og entydige signaler om visjonens betydning.</p> <p>Ledelsen er ambassadører for visjonen, og benytter den aktivt i intern kommunikasjon.</p> <p>Visjonen har tydelig sammenheng med det de ansatte gjør hver dag på en måte som gjør det mulig for ansatte å se sine arbeidsoppgaver i større bilde enn aktiviteten individuelt.</p>
Konsistens	<p>Eksistensiell sammenheng. Det må etableres entydig oppfattet årsak-virkning forhold mellom organisasjonens formål og visjonen.</p> <p>Validitet. For å skape en sterk visjonssituasjon må organisasjonens handlinger vise konsistens mellom det de ønsker å gjøre, og det de faktisk gjør.</p> <p>Konsistente signaler om visjonen. Signalene om visjonen som sendes nedover i organisasjonen må vise at det er kompatibilitet mellom visjonen og det som er organisasjonens delmål, samt hvordan dette praktiseres over tid.</p>	<p>Formålet forklarer hvorfor organisasjonen eksisterer, og visjonen forklarer hva den ønsker å utrette.</p> <p>Det er en tydelig sammenheng mellom visjonens ordlyd og organisasjonens virkeområde.</p> <p>Det er stabilitet i delmål og aktiviteter, i henhold til forankring i visjonen.</p>
Konsensus	<p>Enighet mellom viktige beslutningstakere for visjon. Mottar alle i organisasjonen samme signaler om hva visjonen er og hva den innebærer fra ulike ledelsesfunksjoner?</p> <p>Rettferdighet. Har ansatte noen påvirkning på målsetninger i organisasjonen, og kan dette over tid prege visjonen?</p>	<p>En klar visjon fra toppledelsen som også ansees for å ha bred støtte.</p> <p>Ansatte får eierskap og personlig forhold til visjonen. Alle mottar de samme signalene, samt at de føler de har påvirkningskraft på hva organisasjonen skal være.</p>

3.2.3 Sterke og svake situasjoner

Resultatet av de ansattes tolkning av visjonen i henhold til de tre nevnte faktorene, kan gi indikasjon vedrørende i hvilken grad en situasjon kan ansees sterk eller svak i denne konteksten. Med andre ord kan det argumenteres for at en sterk visjonsstyrke fører til en sterk situasjon, og at en svak visjonsstyrke på samme måte kan føre til en svak situasjon (Haggerty & Wright, 2009; Mikkelsen & Laudal, 2016).

En sterk situasjon kjennetegnes ved at variasjonen i responsen til en gitt type stimuli som normalt forbindes med grunnleggende forskjeller i personlighet reduseres. Det kan med andre ord argumenteres for at en sterk situasjon i denne betydning tillater ansatte til å forstå den normative og passende respons, og videre former en kollektiv forståelse av hva som forventes (Haggerty & Wright, 2009). Skal en sterk situasjon sees i lys av en visjons-kontekst, kan det argumenteres for at visjonen som styringsredskap former de ansattes meninger om mål, aktiviteter og egeninteresser i forbindelse med virksomheten, gitt at graden av visjonsstyrke er sterk. Haggerty og Wright (2009) argumenterer for at en situasjon skal kunne regnes som sterk må ansatte ha mottatt et budskap, som samsvarer med avsenders intensjon, og må videre aksepteres før de ansatte så velger en passende respons. Med andre ord må det være tydelighet rundt hva budskapet var, samt intensjonen bak det. Det må over tid være konsistens i effekten budskapet er ment å ha. Til slutt må det være konsensus i form av enighet rundt individuelle syn på budskapet som kommuniseres.

I en svak visjonssituasjon vil det derimot være utydelige signaler og uensartet praksis (Bowen & Ostroff, 2004; Haggerty & Wright, 2009; Mikkelsen & Laudal, 2016). Mikkelsen og Laudal (2016) peker på at ansatte vil prøve å skape sin egen tolkning og forståelse av hva som skjer i slike situasjoner, gjerne ved hjelp av hverandre. På denne måten finnes det muligheter for at en svak visjonsstyrke kan være medvirkende til å skape uro, dårlig klima og svekkede prestasjoner, ettersom det langsiktige målet er tvetydig og vanskelig å jobbe mot i fellesskap. Mikkelsen og Laudal (2016) tar også opp diskusjonen som omhandler at ulike subgrupper i virksomheten vil ha varierte klima, men samtidig vises det at visjonen kan være et element for å skape et felles organisasjonsklima. Dette underbygges av blant annet av Jacobsen og Thorsvik (2007), og Kirkhaugs (2015) syn på visjoner. En innvending mot et felles organisasjonsklima, eksempelvis sett i lys av visjoner, kan være manglende fleksibilitet og åpenhet for forandringer, slik at prestasjoner kan reduseres (Mikkelsen & Laudal, 2016).

3.3 Visjoner som ledelses- og styringsverktøy

Denne studien har som formål å forstå i hvilken grad og hvordan visjonen har gjennomslagskraft til de ansatte i organisasjonen som ledelses- eller styringsverktøy. Dersom visjonen har gjennomslagskraft, er det mulig at den påvirker atferden til medarbeiderne (Kirkhaug, 2015). Denne delen av teorien vil redegjøre for hvordan visjonen kan påvirke atferd gjennom ledelse og styring, samt hvordan visjonens gjennomslagskraft kan sees

gjennom ledelse og styring. Med andre ord vil vi belyse hva ledelse og styring er, forskjellen mellom disse, i tillegg til hvordan visjonen kan brukes som ledelses- eller styringsverktøy.

3.3.1 Ledelse og styring

“Ledelse og styring er ikke mål i seg selv, men virkemidler som organisasjonen bruker for å oppfylle sine mål.”

- Johnsen & Døving (2010, s. 55).

Elstad (2010) argumenterer for at ledelse og styring er begreper som brukes for å beskrive hvordan organisasjoner skal være i stand til å anvende og transformere ressursene ut fra organisasjonens visjoner og mål. Ladegård og Vabo (2010) tar for seg en rekke studier rundt skille mellom ledelse og styring. Studiene som behandles i boken går langt i å konkludere med at både ledelse og styring har koordinering eller styring av atferd som en del av sitt formål. Ledelse som virkemiddel for å koordinere atferd omtales her som en desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning, primært utøvd i relasjon mellom leder og ansatte. Kirkhaug (2015) bygger på poenget med at ledelse er assosiert med relasjoner, altså den direkte sosiale kontakt med medarbeidere. Eksempelvis viser han til nytten ved ledelse i henhold til konfliktløsning. Likevel skiller også Kirkhaug (2015) mellom det han betegner som ledelse og administrasjon (styring), men samler gjerne det hele innenfor et begrep om ledelsesatferd, nemlig *lederskap*. Et av poengene med å benytte dette begrepet er for å unngå misforståelser om en leders brede spekter av oppgaver. Yukl (2013) erkjenner også at begrepet ledelse begrenser seg til det relasjonelle og benytter følgende definisjon:

“Ledelse er prosessen ved å ha innflytelse på andre for å skape forståelse og enighet om hva som trengs å gjøres, hvordan få det gjort, samt prosessen med å fasilitere individuelle og kollektive forsøk på å oppnå delte målsetninger.”

- Yukl (2013, s. 23)

I Ladegård og Vabo (2010) gjøres det som nevnt et viktig prinsipielt skille mellom ledelse og styring. Skillet omhandler at ledelse er *personorientert*, mens styring - på samme måte som administrasjon - er *systemorientert*. Dog har begge som formål å koordinere eller påvirke medarbeideres atferd. Her forbindes styring med et lederskaps forsøk på å vedta kollektive beslutninger, og dermed påvirke atferd gjennom et sett eller system av formaliserte

styringsinstrumenter eller styringsverktøy. Røvik (2007) tolker at styring kan oppfattes som en sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte, blant annet gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner. Studier av styring omfatter virkemidler som mål- og resultatstyring, prosessstyring, regelstyring og insentivstyring. Kirkhaug (2013, s. 30) argumenterer for at de administrative og relasjonelle funksjonene er avhengige og integrerte. Argumentet bygger på at en leder ikke kan beslutte, motivere, koordinere og løse konflikter, uten først å ha lagt til rette for dette gjennom administrative funksjoner som å fastsette mål, rammer, verdier og regler. Yukl (2013) deler dette synet, og viser til at suksess i det administrative - eller *management* - også involverer ledelse ettersom man ikke kan ha administrativ autoritet uten relasjonell innflytelse. Nettopp dette poenget om samspillet mellom ledelse og styring, legger føringer for vårt valg om å betegne visjonen som både ledelses- og styringsverktøy.

Skillet mellom styring og ledelse er dog ikke et tydelig og avklart skille. Ladegård og Vabo (2010) viser blant annet til at økt grad av styring kan føre til lavere grad av ledelse. Samtidig kan de utvikle seg uavhengige av hverandre, noe som underbygger kompleksiteten i forholdet. Eksempelvis kan en organisasjon ha ulike behov for grad av styring og/eller ledelse på ulike hierarkiske nivåer. Samtidig kan økt grad av styring krever økt grad av ledelse. Et viktig poeng som Ladegård og Vabo (2010) videre argumenterer for, er at hverken ledelse eller styring har noen typiske eller veldefinerte fenomener. Det finnes en rekke mellomposisjoner mellom det personorienterte og systemorienterte. En slik mellomposisjon kan være sosiale normer, ettersom de kan fungere som styringsredskaper. Normer kan blant annet forekomme som formelle rettesnorer for atferd, eller eventuelt en viktig del som supplement til praktisering av verdibasert ledelse (Ladegård & Vabo, 2010).

3.3.2 Visjonen som styringsverktøy

Styring og ledelse har til felles at begge betegner virkemidler, men det må presiseres at det er snakk om to ulike typer virkemidler (Ladegård & Vabo, 2010). Med hensyn til at styring, innenfor et rasjonelt perspektiv, forutsetter aktører som bruker disse virkemidlene bevisst for å styre organisasjonen, velger vi å betegne slike virkemidler og systemer som *styringsverktøy*. Følgende vil vi forsøke å redegjøre for hvilke trekk visjonen kan ha fra styring og fra å være et styringsverktøy. Ved å belyse disse trekkene vil vi kunne identifisere om de ansatte SNN beskriver visjonen som et styringsverktøy.

“Misjon og visjon er veldig viktige styringsverktøy som ikke kan separeres fra organisasjonens strategi, og de hjelper virksomheter å oppnå sterke prestasjoner og overleve en lengre tidsperiode.”

- Orhan et al. (2014, s. 251)

“Misjon og visjon har blitt overveldende akseptert som en uunnværlig del av strategisk styringsprosesser for alle typer organisasjoner.”

- Darbi (2012, s. 95)

Vi har tidligere nevnt at styring er systemorientert påvirkning av atferd i organisasjonen (Ladegård & Vabo, 2010; Kirkhaug, 2015). Kirkhaug (2015) viser til mål, visjoner, rammer, planer, verdier, regler, kontroll, belønning og straff som typiske overordnede styringsverktøy som lederskapet i en organisasjon benytter seg av, ettersom de medfører en standardisering og ikke tar høyde for enkeltpersoners interesser. Ifølge Ladegård og Vabo (2010) er styring alltid mer eller mindre til stede i organiserte sammenhenger, og styringsverktøyene har gjerne ulike krav og forventninger med tanke på tidsperspektiv og grad av kontroll eller frihet. Det er med andre ord et samspill mellom ulike typer styringsverktøy for å styre atferd på tvers av nivåer i organisasjonen.

Det er vanskelig å redegjøre for styring uten å nevne strategi og dens betydning for styring. Strønen (2010) forklarer at strategi kan forstås som planlegging eller som mønster av beslutninger som vokser frem over tid, og som gjerne forankres i et overordnet mål eller en visjon (Lipton, 1996). Basert på denne definisjonen, kan styring sees på som implementering av strategier i virksomheten. Ettersom visjoner ofte er vage i sin beskrivelse av en fremtid (Jacobsen & Thorsvik, 2007), kan strategi og styring brukes som virkemidler nettopp for å styre organisasjonen mot å realisere visjonen, ved mer konkrete mål og målinger (Strønen, 2010). Med andre ord, ved å lage en strategi basert på en visjon, for så å konkretisere mål og målinger ut fra strategien, kan organisasjonen aktivt styre atferd gjennom systemer og prosedyrer. Ifølge Kirkhaug (2015) må andre styringsverktøy forankres i visjonen, da det ikke er hensiktsmessig å styre ansatte i en retning uten at den er strategisk forankret i en visjon. Eksempelvis må regler, mål og målinger kunne relateres til visjonen. Lipton (1996) anerkjenner et slikt perspektiv, men legger til at visjonen skal ha en støttestruktur for styring, med å fjerne tvetydighet rundt veivalg og målinger av resultater. På denne måten kan visjonen

betegnes som et overordnet styringsverktøy eller styringsform, som andre styringsverktøy med høyere grad av kontroll gjerne forankres i.

Rigby (2001) beskriver visjonen som et av flere styringsverktøy med lite håndfaste utfall, noe som begrunnes med at det er vanskelig å måle. Nettopp mangelen på målbarhet i forbindelse med hvordan visjonen som styringsverktøy bidrar til ulike utfall for bedriften, eller hvordan den påvirker aktører i organisasjonen er problemstillinger som teoretikere har forsøkt å finne løsninger på (Bart, Bontis, & Taggar, 2001; Rigby, 2001; Mullane, 2002; Darbi, 2012; Orhan et al., 2014). Dette er også et aktuelt problem med tanke på vårt forsøk å operasjonalisere hvordan en visjons effekt som styringsverktøy burde drøftes. Det finnes dog tegn til at bruk av visjon og misjon som styringsverktøy har en positiv effekt på bedriftens lønnsomhet (Bart & Tabone, 1998; Darbi 2012), men det har ikke til nå vært generaliserbart.

Ladegård og Vabo (2010) presiserer hvor ulike styringsverktøy kan være i henhold til krav om blant annet kontroll, ansattes frihet, produktivitet, tidsperspektiv eller leveranse. Med tanke på at en bedrifts visjon har et langsiktig tidsperspektiv (El-Namaki, 1992; Senge, 2006; Jacobsen & Thorsvik, 2007; Kirkhaug, 2013; Kirkhaug, 2015), skiller den seg dog fra andre målsetninger som ofte er knyttet til mer konkrete leveranser med et kortere tidsperspektiv (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det er ikke unaturlig å anse visjonen som et styringsverktøy eller en styringsform som kan tillate en betydelig grad av frihet hos de ansatte, da den primært definerer en ønsket tilstand, men sjelden den nøyaktige veien til målet. Denne veien til målet er ofte definert gjennom ulike delmål (Jacobsen & Thorsvik, 2007), som videre tydeliggjør hensikten til Kirkhaug (2015) med å skille visjon og mål i kategoriseringen av styringsverktøy.

Et annet og sammenlignbart eksempel på en styringsform med høy grad av frihet er at organisasjonen benytter rammer for å konkretisere yttergrenser som organisasjonen handler innenfor. Denne styringsformen kalles ofte rammestyring, og er også sett på som en styringsform med stor grad av fleksibilitet. Den regnes ofte som en motsetning til detaljstyring. På samme måte som at visjoner kan være vage og bør kombineres med andre målbare konkretiseringer (f.eks. mål), kan det samme sies om rammestyring ettersom det alene ikke ansees som effektivitetsdrivende. Dog viser ledere tillit til avdelinger eller mellomledelse, for å finne en løsning mot et ønsket utfall, uten særlig bestemmelser om

hvordan veien til målet bør være (Kirkhaug, 2015). Basert på beskrivelsen til rammer, kan det argumenteres for at visjoner og rammer har mange like egenskaper som styringsform.

3.3.3 Visjonen som ledelsesverktøy

Ledelse er assosiert med relasjoner, altså den direkte sosiale kontakt mellom leder og medarbeider (Ladegård & Vabo, 2010; Kirkhaug, 2015). Denne studien vil dermed benytte begrepet *ledelsesverktøy* for å vise til virkemidler eller redskap som en leder kan benytte for å påvirke ansattes atferd gjennom personorientert interaksjon. I den grad en leder benytter visjonen som virkemiddel i den relasjonelle delen av lederskapet, med den hensikt at visjonen skal påvirke de ansattes atferd, betegner vi det som et ledelsesverktøy (Kirkhaug, 2015). Verktøy som ledere benytter for å påvirke atferd direkte, kategoriserer Kirkhaug (2015) som prosessaktivt lederskap, med fokus på å ivareta prosesser og gjennomføring. Videre nevnes det ulike funksjoner og gevinster med å drive med prosessaktivt lederskap:

- Kommunikasjon
- Motivasjon
- Konfliktløsning
- Belønning og straff
- Koordinering
- Sosial støtte
- Læring og utvikling

Der styring har som formål å implementere strategi ved hjelp av systemer som skal sette mål, styre og måle fremgangen til en organisasjon, viser Kirkhaug (2015) til at ledelse har en mer relasjonell tilnærming til de ansatte.

Ledere benytter visjoner som intensjoner, ambisjoner, rammer og veivalg i sin interaksjon med ansatte for å vektlegge prioriteringer i en arbeidsdag (Kirkhaug, 2015). Kirkhaug kategoriserer bruk av visjon som en del av proaktivt lederskap, fordi visjonen skal danne grunnlaget for ulike valg som tas i organisasjonen på ulike nivåer. Men hvordan kan lederen benytte visjonen for å påvirke atferd i møte med ansatte? Lipton (1996) peker på at kommunikasjon mellom ledelse og ansatte er kritisk for at visjonen skal bli levende og få betydning for ansatte, samt at ledelsen må oppleves å leve etter visjonen for å vise forpliktelse til den. Ikke ulikt måten Johnsen og Døving i Ladegård og Vabo (2010) beskriver transformasjonsledelse; *“transformasjonsledelse søker å oppnå resultater ved at lederen er rollemodell og gir idealisert innflytelse, inspirerer, stimulerer medarbeiderne intellektuelt og tar individuelle hensyn”* (Johnsen & Døving, 2010, s. 65). På samme måte som i

transformasjonsledelse viser litteraturen at ledere må være rollemodeller eller ambassadører for visjonen (El-Namaki, 1992; Lipton, 1996; Darbi, 2012).

Kirkhaug (2015) viser til at ledere kan bruke visjonen som et verktøy for å utløse motivasjon og begeistring blant sine ansatte. I en slik kontekst bruker lederen visjonen aktivt for å visualisere en fremtid og kanskje samtidig rettferdiggjøre valg i organisasjonen, noe som enklere lar seg gjøre dersom visjonen skaper motivasjon. Ifølge Kirkhaugs (2015) liste over prosessaktivt lederskap, vil visjonen kunne brukes i forbindelse med mer enn bare motivasjon og koordinasjon i møte med ansatte. Særlig kan visjonen være lærende og utviklende av ansatte, da med hensyn til hva organisasjonen ønsker å være, og dermed hvordan ansatte kan bidra i en slik prosess.

3.3.4 Relevante trekk fra visjonen som ledelses- eller styringsverktøy

Ettersom SNN er en stor organisasjon med flere hierarkiske nivåer, med ulike lederposisjoner, velger vi å inkludere både toppledere og mellomledere når vi skal drøfte hvordan lederne benytter visjonen for å påvirke ansattes atferd. Til tross for at vi har redegjort for at visjon er et toppstyrt verktøy (El-Namaki, 1992; Rigby, 2001; Darbi, 2012; Kirkhaug, 2015), er det ikke sikkert medarbeiderne blir mest påvirket av konsernledelsen i SNN. En stor del av påvirkningen kan begrunnes med relasjonell tilknytning til sin nærmeste leder, og for å ikke utelukke en slik påvirkning har vi valgt å inkludere både topp- og mellomledelse. Dog har vi ikke hatt tilgang til intervju med ledere på laveste nivå i organisasjonen, noe som ville vært formålstjenlig i denne studien.

Følgende er det laget en tabell med trekk fra ledelse eller styring som vi vil benytte for å drøfte hvordan visjonens gjennomslagskraft tolkes, basert på funnene i analysekapittelet. Tabellens innhold er basert på det teoretiske grunnlaget fra kapittel 3.3.4.

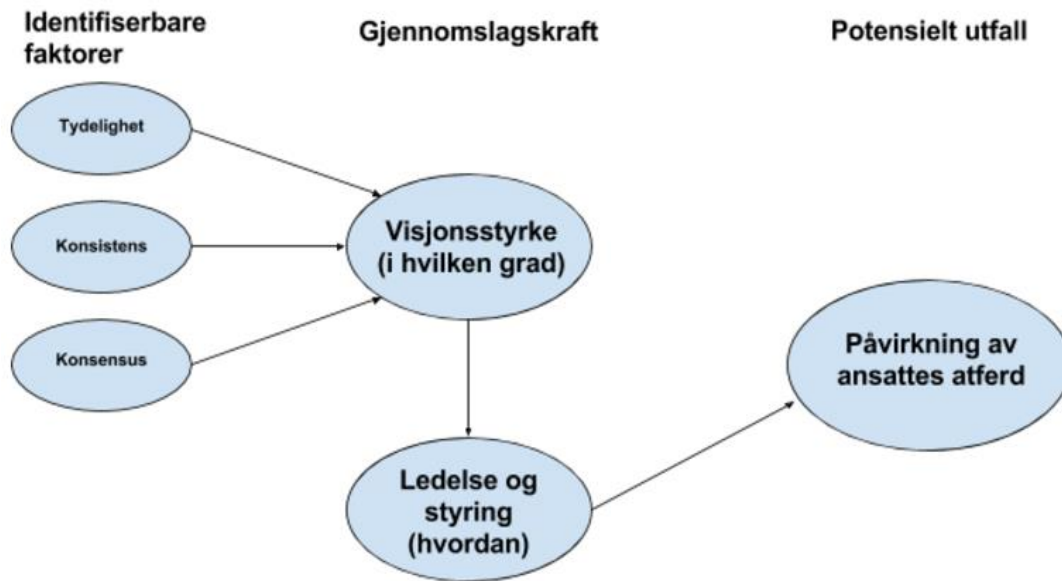
Tabell 3: Trekk fra styring og ledelse

Trekk fra styring	Trekk fra ledelse
Organisasjonens målhierarki oppleves forankret i visjonen	Ledelsen prater om visjonen med ansatte
SNNs strategiske valg, virksomhet og aktiviteter oppleves å være i tråd med visjonen	Ledelsen benytter visjonen som en motivasjonsfaktor
Visjonen oppleves like viktig for hele SNN, overalt, i alle ledd	Ledelsen synliggjør visjonen på ulike møter eller samlinger
Ledelsen er rollemodeller eller ambassadører for visjonen i media eller annen ekstern kommunikasjon	Ledelsen oppleves som rollemodeller eller ambassadører i møte med ansatte
Visjonen fjerner tvetydighet rundt veivalg for bedriften og de ansatte	Ledelsen bruker visjon for å utvikle medarbeidere, f.eks. i opplæring

Basert på litteraturen rundt visjoner, styring og ledelse har vi redegjort for noen måter en ledelse kan påvirke ansattes atferd. Den største forskjellen på trekkene fra ledelse og styring er om fremgangsmåtene er direkte (relasjonell) eller indirekte (systemorientert). Ved å drøfte visjonens gjennomslagskraft gjennom trekk fra styring og ledelse, kan vi si noe om hvordan visjonen benyttes av ledelsen i en organisasjon. Dette vil hjelpe oss å besvare oppgavens problemstilling. Våre tolkninger vil naturlig ta høyde for om ansatte opplever trekkene som utslagsgivende for deres atferd og forhold til visjonen, ettersom litteraturen viser til viktigheten av ansattes eierskap og engasjement til visjonen (El-Namaki, 1992; Lipton, 1996; Collins & Porras, 1996).

3.4 Oppgavens analyseverktøy

Det teoretiske rammeverkets avsluttende del skal redegjøre for hvordan vi samlet vil analysere datagrunnlaget, drøfte rundt funn og besvare oppgavens problemstilling, som er *“I hvilken grad og hvordan har visjonen gjennomslagskraft som ledelses- og styringsverktøy overfor medarbeiderne i en organisasjon?”*. Følgende har vi utarbeidet et rammeverk for å visualisere hvordan identifiserbare faktorer kan hjelpe oss å tolke gjennomslagskraften til visjonen, og videre drøfte hvordan denne gjennomslagskraften vises gjennom styring og ledelse (Figur 3).



Figur 3: Fremgangsmåte for analyse og drøfting rundt visjonens gjennomslagskraft som ledelses- og styringsverktøy

Et viktig poeng med rammeverket som presenteres i figur 3 er at dette ikke beskriver et kausalt forhold i rekkefølgen som er utarbeidet. Poenget med rammeverket er å visualisere i fremgangsmåten vi vil analysere og drøfte visjonens gjennomslagskraft som problemstillingen omfatter. Ved å først analysere visjonsstyrke gjennom tydelighet, konsistens og konsensus, vil vi kunne forstå i hvilken grad visjonen har gjennomslagskraft. Dersom visjonen har gjennomslagskraft, vil vi videre drøfte hvordan den har gjennomslagskraft som ledelses- og/eller styringsverktøy. Ved å kunne tolke hvordan visjonen har gjennomslagskraft, vil vi få en mer helhetlig forståelse av hvordan visjonen potensielt påvirker ansattes atferd i SpareBank 1 Nord-Norge, samt hvordan ledelsen velger å bruke den.

4 Metode

I metodekapittelet skal vi redegjøre for oppgavens metodiske tilnærming. Innledningsvis vil oppgaven presentere sammenhengen mellom studiens hensikt og valgt vitenskapsteoretisk standpunkt, og det overordnede forskningsdesignet for oppgaven. Videre følger en beskrivelse av studiens forskningsstrategi, beskrivelse av datainnsamlingens gjennomføring og analyse. Avslutningsvis vil vi presentere hvordan vi har forholdt oss til kvalitetskriteriene for kvalitative studier og hvordan etiske hensyn er ivaretatt.

4.1 Valg av vitenskapsteoretisk standpunkt

Valg av vitenskapsteoretisk standpunkt er et overordnet spørsmål som har betydning for senere metodevalg i forskningen (Busch, 2013). Det foreligger en rekke ulike vitenskapsteoretiske tilnærminger til forskning. Årsaken er en omfattende debatt for hva virkelighet og sannhet er. Videre medfører dette ulike antagelser av hvordan en forsker bør gå frem metodisk for å innhente informasjon av virkeligheten, og derav kunnskap om denne (Jacobsen, 2005).

Bakenforliggende for denne uenigheten er en omfattende ontologisk, epistemologisk og metodologisk debatt. Den ontologiske delen knyttes mot hvorvidt det eksisterer en objektiv virkelighet, omtalt som en positivistisk tilnærming, eller subjektivt konstruerte forståelser av virkeligheten, omtalt som fortolkningsbasert tilnærming (Jacobsen, 2005; Saunders, Lewis & Thornhill, 2012; Busch, 2013). Den epistemologiske delen av denne debatten er knyttet til hvordan og i hvor stor grad forskeren kan oppnå kunnskap om denne virkeligheten (Jacobsen, 2005), og er dermed knyttet direkte opp mot den ontologiske antagelsen (Busch, 2013). Den metodologiske delen hører sammen med de ontologiske og epistemologiske, og er knyttet til hvordan en forsker burde gå frem for å oppnå kunnskap (Busch, 2013)

En forsker med en positivistisk tilnærming har en antagelse om at det eksisterer noen grunnleggende allmenngyldige lover i sosiale systemer, og forskerens oppgave er å avdekke disse lovmessighetene (Jacobsen, 2005; Saunders et al., 2012). Ofte vil en kvantitativ metode benyttes i en slik tilnærming for å innsamle data for å underbygge muligheten til å replisere studien (Saunders et al., 2012). Jacobsen (2005) hevder at samfunnsvitenskap nødvendigvis ikke følger de samme lovmessighetene som naturvitenskap, ettersom hensikten er å kartlegge

hvordan mennesker tenker og handlinger. Dette førte til at det oppsto flere alternative perspektiv, som senere er samlet under begrepet fortolkningsbasert tilnærming. I en fortolkningsbasert tilnærming antar forskeren at individer har ulike subjektive perspektiv på virkeligheten (Jacobsen, 2005). I en fortolkningsbasert tilnærming er forskerens oppgave å få fatt i forskningsdeltakerens perspektiv eller oppfatning på virkeligheten eller fenomenet (Nilssen, 2012). Kvalitative metodiske teknikker kan anvendes for å avdekke subjektive virkelighetsoppfattelser (Saunders et al., 2012). Dette medfører også at forsker og forskningsdeltaker kan ha ulike oppfatninger av virkeligheten (Nilssen, 2012). Videre hevder Nilssen (2012) at den ontologiske og epistemologiske forutsetningen i kvalitative studier er at virkeligheten og kunnskapen blir (re)konstruert i møtet med mellom forsker og forskningsdeltaker.

Valg av vitenskapsteoretisk ståsted vil dermed få konsekvens for hvilken strategi og metodiske teknikker forskeren ønsker å benytte for å kartlegge og forstå virkeligheten (Saunders et al., 2012). Fenomenet som undersøkes er visjonens gjennomslagskraft og hvordan denne påvirker ansatte gjennom styring og ledelse. Darbi (2012) viser til at det er gjort lite forskning om ansatte påvirkes av visjonen. Oppgaven har ikke til intensjon å generalisere og skape allmenngyldig sannhet, men analysere hvordan visjonen oppleves i perspektiv av ansatte. Derav vil denne studien ha en fortolkningsbasert tilnærming, som vil benytte metodiske teknikker i perspektiv av det, for å besvare forskningsspørsmålet.

4.1.1 Forskningstilnærming

Saunders et al. (2012) presenterer tre ulike forskningstilnærminger; deduktiv, induktiv og abduktiv. I en deduktiv tilnærming tar forskeren utgangspunkt i etablert teori, for så å teste hypoteser basert på teorien som videre bekreftes eller avkreftes. I en induktiv tilnærming starter forskeren gjerne studien med datainnsamling før det etableres et konseptuelt teoretisk rammeverk (Saunders et al., 2012).

Jacobsen (2005) hevder at ingen av tilnærmingen er gjensidig utelukkende, og i noen tilfeller vil det være hensiktsmessig å kombinere tilnærmingene. En kombinert tilnærming omtales gjerne som en mellomposisjon mellom induktiv og deduktiv, og heter abduktiv. Saunders et al. (2012) hevder at en abduktiv tilnærming kan benyttes for å utvikle ny teori eller modifisere eksisterende teori.

Ettersom studien tar utgangspunkt i etablert teori, samt har operasjonalisert analytiske rammeverk for å belyse fenomenet som undersøkes, har studien deduktive trekk (Thagaard, 2013). Imidlertid viser Darbi (2012) at det er gjort lite forskning på hvordan visjonen påvirker ansatte, og dermed er ikke studiens intensjon å bekrefte eller avkrefte teori. Studiens intensjon er å innhente et rikt datagrunnlag fra forskningsdeltakernes eget perspektiv om fenomenet, for så å tolke mønstre fra meningsinnholdet i datagrunnlaget som kan gi økt forståelse. Videre kan disse mønstrene føre til modifisering eller utvikling av ny teori, noe som kjennetegner induktive trekk (Thagaard, 2013). Derav posisjoneres denne studien i en abduktiv posisjon.

4.2 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesignet er en overordnet beskrivelse av hvordan forskningsspørsmålet er tenkt besvart (Saunders et al. 2012). I dette delkapittelet følger det en redegjørelse av eksplorativ tilnærming, intensivt design, valg av kvalitativ metode og casestudie som hoveddesign. Dette danner videre grunnlaget og rammeverket for gjennomføring av datainnsamling og analyse (Saunders et al., 2012).

4.2.1 Eksplorativ design

Saunders et al., (2012) hevder det finnes tre typer for forskningsdesign; eksplorativ, deskriptiv og kausal. Undersøkelsens formål og problemstilling påvirker i stor grad valg av forskningsdesign. Eksplorativt design brukes gjerne i tilfeller hvor det er et fenomen der det foreligger lite eller ingen forskning på området, hvor undersøkelsen er åpen for ukjente forklaringer slik at studien kan beskrive hva som skjer eller gi økt forståelse av en tematikk. Deskriptiv design benyttes gjerne i tilfeller hvor en ønsker å forklare et fenomen som er forstått, og forskningsspørsmålet inneholder “hva”, “hvor”, “hvordan” eller “hvem”. Kausalt design brukes i tilfeller hvor undersøkelsen forsøker å besvare klare kausale årsakssammenhenger som årsak-virkningsforhold (Saunders et al., 2012).

Med vår abduktive forskningstilnærming benytter vi etablert teori for å skape et analytisk rammeverk for oppgaven, og dermed begrenses undersøkelsen tema. Til tross for at det er forsket på ansattes oppfatning og forhold til bedriftens visjon, er det altså manglende forskning rundt hvordan en visjon faktisk påvirker de ansattes atferd (Darbi, 2012). Derav er dette en studie hvor vi ønsker økt forståelse og er åpen for ukjente betraktninger fra

forskningsdeltakerne om fenomenet. Vi benytter et operasjonalisert rammeverk som kan argumenteres for å være deskriptivt, men hensikten med studien er å gå i dybden av fenomenet og oppnå forståelse fra et perspektiv som er delvis ukjent. I så måte faller vi utenfor det Saunders et al. (2012) refererer til som et godt forstått fenomen, og studien posisjoneres mot et eksplorativt design fordi vi er åpen for ukjente forklaringer.

4.2.2 Intensivt design

Valg av ekstensivt eller intensivt design knyttes til hvor mange variabler som skal undersøkes (dybde) og hvor mange respondenter som skal undersøkes (bredde) (Jacobsen, 2005). Jacobsen (2005) hevder at det ikke er et motsetningsforhold mellom de to tilnærmingene, men valget mellom de to er ofte begrunnet av en mer praktisk karakter. En velger grad av ekstensivt eller intensivt design i lys av oppgavens begrensninger av ressurser, eksempelvis tid og kostnadsnivå. Et intensivt design kjennetegnes ved at forskeren går i dybden på noen få enheter for å skape et mer nyansert bilde som er rik av variabler, mens et ekstensivt design kjennetegnes ved at forskeren går i bredden, altså med flere undersøkelsesenheter, men med færre variabler. Et intensivt design benyttes gjerne i studier hvor forskeren undersøker enkelthendelser, eller for å få et bedre innblikk i helhetsoppfattelsen til forskningsdeltakerne (Jacobsen, 2005).

Tatt oppgavens omfang i betraktning, og at studiens formål er å skape økt forståelse for hvordan visjonen påvirker ansatte i SNN, finner vi det hensiktsmessig å gi forskningsdeltakerne mulighet til å gi rike beskrivelser av fenomenet fra sitt eget perspektiv. Derav er en intensiv tilnærming med relativt få forskningsdeltakere valgt for å besvare forskningsspørsmålet.

4.2.3 Kvalitativ metode

Valg av kvalitativ eller kvantitativ metode er ofte knyttet opp mot valget mellom ekstensiv eller intensivt design (Busch, 2013). I studier hvor en velger mange respondenter med få variabler er en kvantitativ studie ofte foretrukket. Fordelen med en kvantitativ tilnærming er at tilnærmingen muliggjør å behandle store mengder data fra et stort antall respondenter på en effektiv måte (Jacobsen, 2005). I et intensivt design med få respondenter benyttes gjerne kvalitativ metode (Busch, 2013). Fordelen med kvalitativ tilnærming er at respondenter i større grad har åpenhet til å presentere informasjon på en nyansert måte gjennom detaljer og rike skildringer (Jacobsen, 2005).

I og med at oppgaven har til intensjon om å belyse forskningsdeltakernes tanker og meninger, samt at det ikke er forsket mye på hvordan visjonen påvirker ansattes atferd (Darbi, 2012), vil denne studien vise til et overordnet design som er kvalitativt. Dette velges for å forstå forskningsdeltakerne perspektiv på hvordan ansatte påvirkes av visjonen.

4.2.4 Casestudie som hoveddesign

I kvalitative studier med en intensiv tilnærming er det to hoveddesign som ofte benyttes: casestudier og små-N-studier (Jacobsen, 2005). Ved valg av hoveddesign for å besvare forskningsspørsmålet bør forskningens hensikt og problemstilling tas hensyn til. I casestudier begrenses enheten som undersøkes i tid eller rom (Jacobsen, 2005), noe denne studien kan hevdes å gjøre ettersom kontekstbegrensningen er organisasjonen SNN. I tillegg kan casestudier benyttes i tilfeller hvor forskeren ønsker en rikere og dypere forståelse av hvorfor eller hvordan noe skjer i en gitt kontekst hvor fenomenet har utviklet seg, eller utspiller seg (Jacobsen, 2005; Eisenhardt & Graebner, 2007; Saunders et al., 2012). Videre kan casestudier benyttes hvor forskningsspørsmålet inneholder "hva", "hvordan" eller "hvorfor", og benyttes oftest i eksplorative eller kausale studier (Saunders et al., 2012).

Det finnes to ulike tilnærminger for casestudier som hoveddesign; single casestudie (enkeltcasestudie) og multiple casestudie (Saunders et al., 2012; Yin, 2014). Ut fra problemstillingen, undersøkelsens hensikt og omfang finner vi det passende å velge en enkeltcasestudie som grunnlag for datainnsamling. Enkeltcasestudier velges ofte i tilfeller hvor få eller ingen har undersøkt fenomenet tidligere (Saunders m. fl., 2012), tatt i betraktning

at det er gjort lite studier på hvordan ansattes atferd påvirkes av visjonen mener vi at en enkelcasestudie er passende (Darbi, 2012).

En tverrsnittundersøkelse innebærer at forskeren vurderer virkeligheten på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2005). Masteroppgaven har en tidsbegrensning på et semester. Derfor er det begrenset med tid til å følge utviklingen av forholdet til visjonen for de ansatte innenfor oppgavens tidsramme. Med en større tidsramme ville det vært mulig å gjennomføre tidsserieundersøkelser for å vurdere hvordan hendelser hadde påvirket forholdet over tid. Oppgavens omfang begrenser dette, og er derav en tverrsnittundersøkelse valgt for å innhente data.

En svakhet med tverrsnittsundersøkelser er at forskeren risikerer at en kun undersøker tilstanden i interaksjonens stund. Jacobsen (2005) argumenterer for at forskeren kan redusere dette problemet ved å stille noen retroperspektive spørsmål som gjør at undersøkelsen kan avdekke årsaker til eventuelle endringer eller forhold, og hva som gjør at forskningsdeltakeren tolker noe som bedre eller dårligere. Dette er blant annet tatt høyde for ved utforming av spørsmål som omhandler hvordan den enkelte har opplevd utviklingen av sitt forhold til visjonen i organisasjonen over tid. Gjennom å stille retroperspektive spørsmål får vi som forskere innsikt i om det er spesifikke hendelser intervjuobjektene vektlegger som styrkende eller reduserende.

I casestudier benyttes ofte en triangulering av datakilder. Dette gjøres for å forsikre om at dataen som innsamles faktisk sier hva du tror den forteller deg (Saunders et al., 2012). Riege (2003) forklarer at to viktige kvalitetskriterier for å sikre gyldigheten til casestudien er “chain of evidence” og “multiple source of evidence”. Særlig sistnevnte er viktig, ettersom casestudier er en triangulert forskningsstrategi, hvilket innebærer at spesifikke fenomener blir studert fra forskjellige synspunkter og synsvinkler. Dermed brukes triangulering for å sikre nøyaktighet og alternative forklaringer (Stake, 1995). Det finnes flere måter å triangulere på (Saunders et al., 2012), men den mest aktuelle måten for denne studien er triangulering av datakilder. I kapittel 4.3.3, valg av datakilder, presiseres vår prioriterte triangulering nærmere.

4.3 Forskningsstrategi og valgt metode for datainnsamling

En forskningsstrategi kan defineres som en plan som beskriver fremgangsmåten for hvordan forskningsspørsmålet skal bli besvart (Saunders et al., 2012). Ved bruk av casestudie som hoveddesign er det en rekke muligheter for datainnsamling, herav: dokumenter, intervjuer, arkivmaterieell, direkte observasjoner, deltakende observasjon samt kulturelle eller fysiske artefakter (Yin, 2014). Det kan benyttes både kvantitative og kvalitative metoder i casestudier (Saunders et al., 2012). I tilfeller hvor formålet er å innhente dybdeinnsikt er en kvalitativ tilnærming å foretrekke (Yin, 2014), noe som er tilfellet i denne studien.

4.3.1 Kvalitative intervju som metode for primærdata

Gjennom kvalitative intervju oppnår forskeren innsikt i menneskers livsverden og opplevelser, og hvilke tanker og meninger de har om en bestemt sak (Kvale & Brinkmann, 2009; Nilssen, 2012). Intervju som metodisk teknikk betegnes av Saunders et al. (2012) som en konversasjon med en hensikt.

Intervju kan gjennomføres med ulik grad av åpenhet på spørsmålsformuleringene (Jacobsen, 2005). En mellomting mellom lukkede og helt åpne spørsmål er semistrukturerte intervju. Et semistrukturert intervju kjennetegnes ved at forskeren på forhånd har satt opp hovedspørsmål, saker eller tema for intervjuet, uten å nødvendigvis fastlegge (lukke) i detalj spørsmålsformuleringer eller svaralternativene, og rekkefølgen av spørsmålene. Et semistrukturert intervju kan ansees som en samtale med bestemte hensikter (Ryen, 2002). I så måte bidrar semistrukturerte intervju til at forskningsdeltakeren forholder seg til tematikken, som videre gir oss grunnlag til å besvare forskningsspørsmålet. Samtidig gis forskeren frihet til å følge opp interessante resonnement innenfor sjekkpunktene intervjuet er ment å dekke. Dette fører til at vi som forskere har anledning til å komme i dybden av meningene til den enkelte forskningsdeltaker (Ryen, 2002; Saunders et al., 2012).

I studien har vi som formål å undersøke ledelsens hensikt og ansattes tolkninger rundt visjonen. I så måte har vi avgrenset et tema for studien. Riktignok har vi et teoretisk rammeverk som fastsetter tematikken, og dermed gjør det mulig for oss å diskutere innenfor nevnte tematikk. Basert på rikelig kunnskap innenfor en smal tematikk, argumenterer vi for at semistrukturerte intervju vil være formålstjenlig som metode for innsamling av primærdata i denne studien.

4.3.2 Tilgang til forskningsenhet

Tilgang til forskningsdeltakere er en kritisk variabel for å lykkes med kvalitative undersøkelser (Saunders et al., 2012). 22. september 2016 gjennomførte HHT-dagen et arrangement på Handelshøgskolen ved UIT. Der var to representanter fra SpareBank 1 Nord-Norge på scenen for å presentere organisasjonen. Vi oppdaget tidlig at de gjentatte ganger underveis i presentasjonen nevnte visjonen "*For Nord-Norge!*". Etter presentasjonen tok vi kontakt med en representant fra SNN, og presenterte ønsket om å skrive en masteroppgave om visjon i en større organisasjon. Representanten oppfordret oss å sende han en mail med en kort presentasjon av oss selv og oppgaven. Denne mailen førte videre til et telefonmøte med SNN sin HR-avdeling i slutten av oktober måned, hvor vi presenterte en kvalitativ tilnærming ved oppgaven. HR-avdelingen ga et positivt svar i løpet av et par uker. Samtidig opprettet organisasjonen en kontaktperson for oss inn mot SNN for å hjelpe oss med å avtale møter og tilgang til annen relevant informasjon. SNN la ingen føringer for hva som skulle undersøkes utover at forskningsdeltakeres identitet måtte beskyttes og at vi benyttet en kvalitativ tilnærming. Bruk av all sekundærdata fra interne kilder i organisasjonen skulle godkjennes før bruk.

4.3.3 Valg av datakilder

Utvalgsstørrelsen er det ingen fasit på. Jacobsen (2005) viser til at en kvalitativ metode, slik som denne studien har, ikke burde ha flere enn 20 forskningsdeltakere. Dette fordi det er rike og store mengder med data som skal analyseres og eksempelvis kategoriseres. Imidlertid burde det heller ikke benyttes for få informanter. En gylden regel er at forskeren burde fortsette intervjuene frem til metningspunktet nås, hvor det fremkommer lite eller ingen relevant informasjon som tidligere ikke har oppgitt (Saunders et al., 2012).

Utvalgskriteriene for forskningsdeltakerne ble utarbeidet i forkant av intervjuprosessen, men etter vi hadde fått et teoretisk rammeverk på plass, som videre dannet grunnlaget for utarbeidelsen av to intervjuguider. Vi ønsket en spredning av ansatte i fra minst to ulike linjer og med en geografisk distanse fra hverandre. Dette fordi virkeområdet til SNN er i hele Nord-Norge, og åpner for muligheten til å se om geografi hadde noen påvirkning på ansattes forhold til visjonen. Vi var dog informert om at utvalget ville bli preget av tilgjengeligheten til ulike aktører, noe som med andre ord betydde at vi ikke kunne velge forskningsdeltakere

fritt. Ettersom vårt teoretiske utgangspunkt vektlegger at visjonen er et toppstyrt verktøy, fant vi det naturlig å gjennomføre intervju med personer med strategisk innflytelse på konsernnivå, for å få innsikt i visjonens overordnede bruksområde og hensikt.

Enkelte aktører vi ønsket å intervju har dessverre ikke vært tilgjengelig innenfor studiens tidsramme. Ettersom vi har vektlagt at det skal være frivillig for deltakerne å delta har vi besluttet å ikke legge press på enkeltpersoner eller vår kontaktperson i SNN. Dette har medført at vi har måtte redusere antallet avdelinger fra tre til to avdelinger. Oppsummert er det i alt gjennomført 10 intervju med aktører fra konsernet fra tre ulike nivå. Det er totalt 4 personer fra toppledelsen/konsernnivå, 2 mellomledere og 4 ansatte som har deltatt i studien. Intervjuene har vært berammet fra 1- til 1,5 times lengde. Spredningen av ansatte kan illustreres i tabell 4 nedenfor.

Tabell 4: Utvalgsspredning

Ansattnivå	Mellomledere	Konsernnivå
4	2	4

Vi presiserer allerede her at vi videre i oppgaven vil omtale samtlige forskningsdeltakere med betegnelsen “han” selv om det er en kvinne som måtte ha uttalt sitat som videre benyttes. Dette for å ivareta anonymiteten til den enkelte aktør i størst mulig grad.

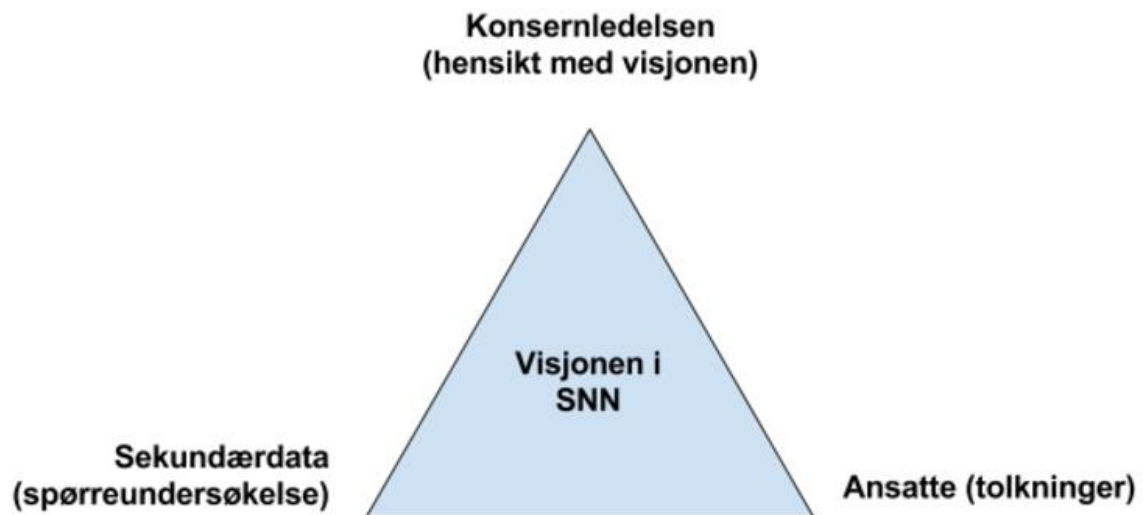
4.3.4 Triangulering av datakilder

I casestudier benyttes ofte en triangulering av datakilder. Dette gjøres for å forsikre om at dataen som innsamles faktisk sier hva du tror den forteller deg (Saunders et al., 2012). Riege (2003) forklarer at to viktige kvalitetskriterier for å sikre gyldigheten til casestudien er “chain of evidence” og “multiple source of evidence”. Særlig sistnevnte er viktig, ettersom casestudier er en triangulert forskningsstrategi, hvilket innebærer at spesifikke fenomener blir studert fra forskjellige synspunkter og synsvinkler. Dermed brukes triangulering for å sikre nøyaktighet og alternative forklaringer (Stake, 1995).

Det finnes flere måter å triangulere på (Saunders et al., 2012), aktuelt for denne studien er datakildetriangulering ved at vi innhenter informasjon fra flere ulike datakilder, herav

forskningsdeltakere fra ulike nivå og geografiske områder. I tillegg vil det innhentes data fra dokumenter fra en intern spørreundersøkelse i SNN, og årsrapporter som vil benyttes som sekundærdata i studien. Dette for å forsikre at fenomenet sees fra ulike perspektiver og benyttes i tråd med ledelsens hensikt.

Innsamling av data



Figur 4: Triangulering ved innsamling av data

Som vist i figur 4, har vi tatt utgangspunkt i tre ulike datainnsamlinger for å grundigere forstå fenomenet vi skal undersøke. Ved å benytte to ulike intervjuguider til topp-/konsernledelsen og de ansatte, vil vi kunne forstå ledelsens hensikt med bruk av visjon, i tillegg til ansattes tolkninger av visjonsbruken. Ved å analysere hensikt og oppfattelse, kan vi bedre forstå i hvilken grad og hvordan visjonen har gjennomslagskraft som ledelses- eller styringsverktøy (intervjuguide finnes i oppgavens vedlegg). Ved å supplementere med sekundærdata, primært gjennom SNNs interne spørreundersøkelse og årsrapporter, vil vi kunne få håndfaste kvantitative verdier for ansattes kjennskap og tro på visjonen. I sum er vi trygge på at datainnsamlingen forsikrer at fenomenet blir studert fra flere synsvinkler.

4.3.5 Begrunnelse for valg av primær- og sekundærdata

Fra toppledelsen er intervjuobjektene valgt på et strategisk grunnlag, da med hensyn til deres relevante betydning for organisasjonens visjon. Ved valg av ansatte og mellomledere, ønsket vi å intervju mellomledere som hadde tilknytning til ansatte som deltok i undersøkelsen, og vice versa. Resultatet av dette førte til at vi fikk 2 intervjuer med mellomledere, og 4

rådgivere som jobbet mot henholdsvis bedriftsmarkedet eller personmarkedet. I så måte har ansatte fra nederste nivå veldig like arbeidsoppgaver. Dette kan argumenteres som en svakhet med studien for å representere alle ansatte i konsernet, ettersom utvalgets bredde er veldig smal. Som en motvekt vil datagrunnlaget, hvor det er mulig, vurderes opp mot en internundersøkelse som ble gjennomført i 2016 av konsernet. I denne undersøkelsen deltok 603 av 758 totalt aktører, hvor gjennomsnittresultatet vil bli vurdert mot primærdatagrunnlaget fra denne undersøkelsen.

4.4 Gjennomføring av intervju og bruk av intervjuguide

Innsamlingen av primærdata gjennomførte vi med semistrukturerte intervju. I gjennomføring av intervjuene har vi benyttet intervjuguidene som en veileder for hvilke områder og tematikk samtalen med forskningsdeltakere skulle begrenses til. Videre ga dette oss mulighet til å følge opp svar fra forskningsdeltakeren som vi fant interessant innenfor tematikken. Det er utarbeidet to ulike intervjuguider; en som er tilpasset toppledelsen og en som er tilpasset ansatte i lavere posisjoner. Intervjuguidene ble pilottestet, evaluert og justert etter det første intervjuet av de ulike versjonene. Små justeringer ble gjort for å opprettholde flyt i dialogen med forskningsdeltakerne. Intervjuguidene er lagt ved som vedlegg (2 og 3)

Samtlige intervju ble gjennomført hvor forskningsdeltakeren befant seg på egen arbeidsplass. 6 av 10 intervju ble gjennomført via nettmøte med lyd og videobilde hvor forskningsdeltakeren og vi satt i et fysisk miljø hvor vi ikke var forstyrret av andre elementer. Nettmøtene ble gjennomført enten via skype eller via SNNs interne kommunikasjonsplattform som de blant annet bruker til å holde kundemøter. Alle forskningsdeltakerne fremsto som komfortable med den teknologiske løsningen. De øvrige 4 intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt på arbeidstakernes egne møterom. Samtlige deltakere fikk informasjon om overordnet tematikk for samtalen i forkant av intervjuet. En svakhet med å gi forskningsdeltakerne overordnet tematikk er at de har tid til å forberede seg på intervjuets tema, som kan bidra til å forme deltakernes tanker og meninger før intervjuet finner sted.

Rent praktisk var det en ny erfaring å gjennomføre intervju på over en time. Med vår problemstilling i tankene var vi opptatt av å få forskningsdeltakernes perspektiv på temaet. Det var utfordrende å ha rollen som intervjuer uten å stille ledende spørsmål, og gi

intervjuobjektene tid til å tenke seg om før de ga svarene. Også det å tilpasse begrepsbruken underveis i intervjuene for å ivareta en felles forståelse for nyansene innenfor samtalens rammer. I store deler av intervjuene føler vi at vi lyktes med å unngå å stille ledende spørsmål, og fikk en lett og åpen dialog med intervjuguiden som et utgangspunkt for en interessant samtale rundt tematikken. I noen sammenhenger var det naturlig å presentere problemstillinger gjennom påstander for å oppmuntre til tankeprosesser rundt et gitt fenomen.

For at vi som forskere skulle tillate oss å innta en rolle hvor vi forsøkte å få med oss hva som ble uttrykt underveis i intervjuene, samtidig som vi skulle få et mest mulig presist bilde av hva som ble delt, innså vi tidlig at vi var nødt til å gjøre et tiltak. For å ivareta flyten i dialogen og opprettholde en mest mulig naturlig samtalekontakt under intervjuene, besluttet vi i forkant av intervjuprosessen for å ta opp intervjuene ved hjelp av en lydopptaker. Et slikt opptak muliggjør presise og ordrette sitater fra forskningsdeltakeren. I tillegg til dette ble det gjort enkelte notater underveis i intervjuene, men ofte gjaldt dette i hovedsak for å opprettholde en oversikt over intervjuets innhold til senere arbeid. Intervjuene ble gjennomført på en tidsramme fra 1 time til 1,5 time. Underveis i intervjuperioden som strakk seg over 2 måneder, ble de fortløpende transkribert og lagret på en passordbeskyttet datalagringssjurs. Gjennom å lagre intervjuene som lydfiler og å transkribere de i ettertid, kunne vi vie vår oppmerksomhet til samtalen i intervjusituasjonen og følge opp interessante svar underveis. Spesielt ved at vi kunne stille konkrete oppfølgingsspørsmål for å få bekreftet at vi forsto informasjonen rett. Lydfilen fra intervjuene vil i sin helhet vil bli destruert etter endt studiearbeid.

I forbindelse med lydopptak av intervjuer hevder Jacobsen (2005) at det kan foreligge enkelte fallgruver ved bruk av slike verktøy. Eksempelvis kan enkelte bli nervøse og motvillig til å dele informasjon. For å unngå slik motvillighet, sendte vi samtlige forskningsdeltakere informasjon om undersøkelsen på forhånd hvor vi beskrev studiens overordnede hensikt og en invitasjon til å delta. Med invitasjonen fulgte det en samtykkeerklæring til å delta og informerte om at deltakeren til enhver tid har mulighet til å trekke hele eller enkelte bidrag til studien om ønskelig, samt at vi ønsket å ta opp lyd fra intervjuet. Samtlige forskningsdeltakere ga et tilsynelatende uproblematisk samtykke til at intervjuene ble tatt opp på lydfil. Samtykkeerklæringen er lagt ved som vedlegg (1).

Vi informerte også at ingen forskningsdeltakere gjengis ved navn i publikasjonen, noe som også er i tråd med kravet fra SNN. Det er imidlertid enkelte i toppledelsen som vil være mulig å spore ut fra rollene de har, mens vi i så stor grad vi kan, har forsøkt å ivareta anonymiteten til ansatte i organisasjonen gjennom dette arbeidet. En annen begrunnelse for vanskeligheten ved anonymiseringen av toppledelsen, er at gruppen er en liten og kjent gruppe i hele konsernet.

4.5 Valg av analysemetode

I forkant av intervjuene utarbeidet vi intervjuguidene med oppgavens problemstilling og de operasjonaliserte analytiske rammeverket i tankene. Årsaken var at vi ønsket et datagrunnlag som kunne besvare oppgavens problemstilling og forsikre oss at vi fikk med dybden rammeverkene representerer, samtidig som intervjuobjektene skulle få handlefrihet til å fortelle om egne meninger. På denne måten passet vi på å lage sjekkpunkt og spørsmål som var forståelig og ga dekning for faktorene for visjonens gjennomslagskraft, og hvordan styring og ledelse bidrar til formidling av visjonen.

4.5.1 Prosess etter fullførte intervju

Når alle intervjuene var gjennomført satt vi igjen med 10 transkriberte intervju. Transkriptene bar preg over at intervjuene hadde vært flytende, ettersom datagrunnlaget var ustrukturert og til dels uoversiktlig. Dette til tross for at vi hadde hatt fokus på at vi skulle være innom ulike sjekkpunkt underveis i intervjuet. Erkjennelsen var imidlertid at i et semistrukturert intervju er det minst to parter, og intervjuobjektet kjenner ikke til hvilke sjekkpunkter du skal innom i løpet av et intervju, og har i så måte heller ingen grunn til å følge denne systematisk. Dette var et resultat av at intervjuobjektets resonnement underveis førte samtalen over på andre sjekkpunkter enn hvor resonnementet opprinnelig startet fra. Slike eksempler bidrar til at samtalen blir mer flytende enn hva intervjuguiden nødvendigvis tilsier, men bidrar også til å skape et langt mer uoversiktlig datagrunnlag enn hva en fastsatt intervjuguide ville resulterte i. Dette var dog ikke problematisk ettersom minst en av oss underveis i samtalen passet på at vi var innom alle sjekkpunktene. Notatene fra de enkelte intervjuene hjalp oss i å navigere i det enkelte intervju og etter intervjuprosessen med å sette ord på tanker og opplevelser, men sett i lys av alt datamaterialet i et bilde, innså vi at dette ble for omfattende å bearbeide uten å systematisere og kategorisere datamaterialet mer.

Dermed satt vi igjen med et delvis uoversiktlig datamateriale, men som vi kjente godt til etter å ha deltatt i intervjuene og transkribert selv. Erkjennelsen var imidlertid at informasjonen var for omfattende til å se mønster i og derav analytiske funn. Derfor ønsket vi å finne en måte som kunne hjelpe oss i å tyde informasjonen i tråd med de operasjonaliserte rammeverkene.

4.5.2 Bruk av digitalt analyseverktøy

Som et verktøy for å finne mønstre og å hjelpe oss i å tyde datamaterialet, valgte vi å benytte det digitale analyseverktøyet Nvivo på oppfordring fra en medstudent og veileder. Vi brukte blant annet Nilssen (2012) og Thagaard (2013) for å få tips til hvordan systematiseringen og fremgangsmåten kan gjøres ved hjelp av et CAQDAS (“Computer Assisted Qualitative Analysis Software”). Valget falt på Nvivo ettersom vi har tilgang til dette programmet gjennom universitetet i Tromsø. I Nvivo gikk vi flere runder med datagrunnlaget før vi fant en måte å systematisere dataen. Vi konstruerte 3 kategorier med totalt 9 noder, som beskriver de ulike faktorene i visjonens gjennomslagskraft. Deretter gikk vi systematisk gjennom intervjuene, fordelt på organisatoriske nivå, og knyttet ulike meninger og utsagn opp mot sine respektive noder. Etter kategoriseringen av visjonens gjennomslagskraft satt vi igjen med systematisert tekstdata som beskrev de 9 ulike faktorene, som videre ble analysert og sammenlignet mellom de ulike aktørene. Denne prosessen resulterte i en datareduksjon på minst 40 % av av det opprinnelige datagrunnlaget. Datareduksjonen og systematiseringen bidro sterkt til at vi nå hadde mulighet til å knytte data mot de ulike faktorene, som videre dannet grunnlaget for analysen som følger i analysekapittelet. Etter at dataen var systematisert og kategorisert, fulgte en ny gjennomlesning av intervjuene for å for å forsikre oss om at vi hadde med relevant innhold fra intervjuene i analysen. Sett i lys av intervjuguidens relevans, hjalp Nvivo oss i å se at samtlige 10 deltakere var innom alle 9 faktorene som beskriver visjonens gjennomslagskraft i sine intervju.

Etter at visjonens gjennomslagskraft var systematisert, benyttet vi samme datagrunnlag for å identifisere trekk fra ledelse og styring, i 2 kategorier på totalt 10 noder. Resultatet av prosessen var relativt likt med første analysedel, ettersom systematiseringen og kategoriseringen medførte i en datareduksjon som gjorde det enklere å finne mønstre og sammenligne uttalelser fra forskningsdeltakere på ulike organisatoriske nivå. Dette førte til at dataen ble angripelig for å analysere og videre drøfte. Det ble mulig for oss å benytte resultatene fra analysen (gjennomslagskraft), for å drøfte om funnene viste trekk fra styring

eller ledelse. På denne måten kunne vi drøfte rundt hvordan gjennomslagskraften vises gjennom styring og ledelse.

4.5.3 Sekundærdata i analysen

I tillegg til primærdataen fra intervjuene er det benyttet sekundærdata fra en internundersøkelse fra SNN fra 2016. Her undersøkes enkelte relevante elementer rundt visjonen. I tilfellene der det er relevant, trekkes denne dataen inn og vurderes opp mot primærdata. Sekundærdata fungerer som støttefunksjon i vår analyse, med hensikt i å gi dypere innsikt i ansattes syn på ulike aktuelle fenomener, gjerne på tvers av hele konsernet.

For å underbygge argumentasjonen i analysedelen av oppgaven vil det bli benyttet sitater for å belyse påstander som kommer fra vårt datagrunnlag. Dette for å øke troverdigheten til undersøkelsen og gi leseren et innblikk i enkelte deler av innholdet som er delt underveis i prosessen.

4.6 Metodekvalitet

Kvaliteten av forskning er tradisjonelt vurdert ut fra validitet og reliabilitet (Ryen, 2002).

Dette er imidlertid en omdiskutert tilnærming for å vurdere kvaliteten av en kvalitativ studie. Fortolkningsbaserte forskere har problematisert å benytte validitet og reliabilitet til å vurdere kvaliteten av kvalitative studier ettersom det ansees for å være lite tilfredsstillende.

Resonnementet bygger på at dersom en ikke enes om at det eksisterer *en* virkelighet, er det heller ikke mulig å oppnå direkte kunnskap av den, og derfor er argumentasjonen for validitet og reliabilitet noe misvisende (Ryen, 2002).

Lincoln & Guba (1985) er kritisk til å benytte reliabilitet og validitet for å vurdere kvaliteten av en kvalitativ studie, som har resultert i et alternativt syn. Kvaliteten av kvalitativ forskning kan vurderes gjennom troverdighet, bekreftbarhet, overførbarhet og pålitelighet. Troverdighet beskriver om studien er gjort på en gyldig og tillitsvekkende måte. Bekreftbarhet omhandler kvaliteten av tolkningen som er gjort, og om tolkningene som er gjort samsvarer med annen forskning som er gjennomført tidligere. Overførbarhet sier noe om studiens resultater kan overføres til andre kontekster. Pålitelighet beskriver om forskningsfunnene er til å stole på og kan bekreftes i en ny studie med samme måleinstrumenter (Lincoln & Guba, 1985).

Thagaard (2013) hevder imidlertid at pålitelighet knyttes til studiens repliserbarhet, og i en kvalitativ studie utvikles data i samspill mellom forsker og forskningsdeltaker. Derav er prinsippet om uavhengighet til forskningsdeltakerne ikke relevant i studier hvor personer forholder seg til hverandre. Forskeren må heller argumentere for at fremgangsmåten med å samle inn data er gjort på en gyldig og tillitsfull måte, for å gi leseren vurderingsgrunnlag for at kvaliteten i studien (Thagaard, 2013). Derav drøftes ikke studiens pålitelighet med i dette kapitlet, ettersom det argumenteres for at det vil være vanskelig å replisere resultater i en kvalitativ studie.

4.6.1 Troverdighet

Troverdighet beskriver om studien er gjennomført på en tillitsvekkende og gyldig måte (Lincoln & Guba, 1985). Dette knyttes til det teoretiske utgangspunktet og måten vi har gått frem for å samle inn data, slik at leseren kan vurdere trinn for trinn av undersøkelsen (Thagaard, 2013). På denne måten skaper studien en gjennomsiktighet og leseren gis innblikk i grunnlaget for vår analyse, og kan vurdere troverdigheten til fremgangsmåten og funnene som er gjort. Troverdighet omhandler tillit til fremgangsmåten for funnene som er gjort, samt studiens generelle legitimitet. På bakgrunn av dette er det viktig å belyse faktorer som kan ha påvirket funnene som presenteres i denne oppgaven.

Teorikapitlet viser vårt teoretiske utgangspunkt for studien, og metodekapitlet beskriver metodiske valg som gir innsikt i vår fremgangsmåte for datainnsamling. Et tiltak som vi mener styrker troverdigheten er at vi har benyttet lydopptak i intervjuene. I kapittel 4.4, *gjennomføring av intervju*, har vi delt refleksjoner om bruk av lydopptak i intervju. Ellers mener vi at intervjupersonene i denne studien har vært åpen om å dele informasjon med oss som forskere. Vi sitter med et inntrykk av at personene som har deltatt i intervjuene åpent og gjennomgående har delt egne tanker og erfaringer med oss i løpet av forskningsprosessen.

Et annet element som kan påvirke vår troverdighet ved at studien er gjort på en gyldig måte. Vi har benyttet poengene presentert i metodekapitlet for å ivareta studiens gyldighet ved å benytte triangulering, og i metodekapitlet redegjør for hvordan vi har kommet frem til funnene. Riege (2003) viser til at to viktige kvalitetskriterier i casestudier for å sikre gyldigheten til studien er beviskjede og triangulering. Spesielt triangulering trekkes frem som et viktig element for å sikre gyldighet. Dette for å sikre nøyaktighet og alternative forklaringer

på fenomenet (Stake, 1995). Vi har som tidligere nevnt at det er benyttet kildetriangulering i denne studien for å underbygge studiens gyldighet.

4.6.2 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet omhandler kvaliteten av tolkningen som er gjort, og om tolkningene som er gjort samsvarer med annen forskning som er gjennomført tidligere (Lincoln & Guba, 1985).

Darbi (2012) belyser et viktig poeng med at tidligere forskning om visjoner er sentrert rundt toppledelsen, og at det er mangelfull forskning på hvordan visjoner påvirker ansatte. Paradoksalt viser flere til at visjonen på mange måter er til for ansatte (Lipton, 1996; Collins & Porras, 1996; Senge, 2006). Derfor har vi i dette studien valg å operasjonalisere et rammeverk for signalstyrke (Bowen & Ostroff, 2004), for å undersøke om visjonen har gjennomslagskraft, før vi senere vil drøfte om ulike trekk fra ledelse eller styring kan identifiseres i datagrunnlaget om visjonens gjennomslagskraft. I så måte kan vi også si noe om hvordan visjonen har gjennomslagskraft, og vi ivaretar bekreftbarheten ved at funnene i studien sammenlignes og drøftes mot tidligere forskning på visjoner.

Vi som forskere erkjenner at vi har inngående kunnskap som påvirker vår tolkning av datagrunnlaget, men anser oss selv som selvkritisk til egen og hverandres tolkning. Vi har gjentatte ganger diskutert hverandres tolkning og stilt spørsmål om tolkningene kan forstås på andre måter. Dette bidrar til å redusere hverandres subjektivitet (Thagaard, 2013). For å underbygge bekreftbarheten er som nevnt funnene basert på kildetriangulering, for å se om meningene til de ulike kildene er sammenfallende eller sprikende, samt om funnene samsvarer med sekundærdata som bidrar til å belyse fenomenet i studiens kontekst. På den måten underbygges bekreftbarheten til studien ved at vi forsøker å spre kildene til vår analyse for å bekrefte at vi har et riktig bilde av forholdet til fenomenet.

For å styrke bekreftbarheten til studien kan intervjuobjektene bli gjort til kjenne av bearbeidet data, slik at de har mulighet til å bekrefte vår tolkning av meningene. I dette tilfellet har SNN fått tilsendt utkast av oppgaven i forkant av levering, for å forsikring om at våre tolkninger er i tråd med utsagnene i vårt datagrunnlag. I denne prosessen ble to sitater i oppgaven korrigeret eller fjernet, da det ene inneholdt sensitiv forretningsmessig informasjon, mens det andre måtte presiseres betydningen av i ytterligere grad. Resterende tolkninger og sitater har blitt

godkjent av casebedriften sentralt. En slik prosess anser vi som styrkende for studiens kvalitet.

4.6.3 Overførbarhet

Overførbarhet omhandler i hvilken grad det er mulig å overføre studiens resultater til en annen populasjon (Lincoln & Guba, 1985). Overførbarhet kan oppnås ved å gi rike beskrivelser av studiens kontekst. Dette gir leseren informasjon til å selv vurdere om funnene kan overføres til andre kontekster. Gjennom studien har vi forsøkt å gi en åpen skildring av hvordan kontekst denne studien er gjennomført i, noe som er gjort innledningsvis i oppgaven. Ved at vi åpent har gjengitt organisasjonens navn og beskrive hvordan organisasjonen er bygd opp gis leseren mulighet til å vurdere om funnene fra studien lar seg overføre til andre sammenhenger.

4.7 Etske hensyn i forbindelse med forskning

Avslutningsvis i metodekapittelet vil vi presentere noen etiske betraktninger ved forskningen. Underveis i metodekapittelet har vi gjentatte ganger redegjort for hvordan vi ønsker å ivareta etiske utfordringer forbundet med vår forskning. Jacobsen (2005) viser til at forskningen hele tiden må vurdere gevinsten med forskningen målt opp med problemene en kan påføre de som deltar i forskningen. I Norge er det tre grunnleggende krav knyttet til forhold mellom forsker og de som deltar i forskningen. Det er at det skal være informert samtykke, krav om privatliv og krav om å bli korrekt gjengitt.

Vi har i kapittel 4.4 om gjennomføring av intervju henvist til at samtlige forskningsdeltakere er informert om hva studien omhandler og har gitt et skriftlig samtykke til å delta. Ingen deltakere gjengis ved navn, og vi har i så stor grad det er mulig forsøkt gjennom hele forskningsprosessen å ivareta forskningsdeltakernes anonymitet og ivareta sensitiv informasjon delt med oss med den høyeste aktsomhet. Gjennom å benytte lydopptak av intervjuene, for så å transkribere disse, har vi forsøkt å gjengi informasjon som gis korrekt i denne studien.

5 Analyse av visjonens gjennomslagskraft

I analysekapittelet vil studien presentere våre funn og analysere i hvilken grad visjonen har gjennomslagskraft overfor de ansatte i SNN. Ved å analysere visjonsstyrken gjennom rammeverket vi presenterte i del to av teorikapittelet, vil det være mulig å anslå om det er en sterk eller svak visjonssituasjon i SNN. Visjonssituasjonens styrke gir grunnlag for å anta om signalene om visjonen når frem fra ledelsen til de ansatte.

For å analysere visjonssituasjonens styrke vil vi bruke hovedfaktorene tydelighet, konsistens og konsensus, hvor det primære datagrunnlaget er intervjuene med mellomledere og ansatte. Hver av disse faktorene er videre operasjonalisert og konkretisert. Tolkningen av de tre hovedfaktorene vil danne grunnlaget for i hvilken grad visjonen har gjennomslagskraft i organisasjonen. Styrken til de ulike faktorene kategoriseres fra svært sterk, sterk, middel, svak til svært svak.

For å analysere i hvilken grad signalene har gjennomslagskraft vil flere av underkapitlene i det følgende kapittelet bli innledet med toppledelsens hensikt av visjonen i de ulike kategoriene. Dette gjøres fordi visjonen defineres som et toppstyrt verktøy (Kirkhaug, 2015), og det er derfor formålstjenlig å sammenligne hensikt med og tolkning av signaler om visjonen. Det er gjort 4 intervju med personer på strategisk nivå i organisasjonen, som har innflytelse på hvordan visjonen benyttes. Personene fra strategisk nivå blir i denne oppgaven omtalt som konsernledelsen og toppledelsen. Det er videre gjort 2 intervjuer med personer fra mellomledernivå og 4 personer fra ansattnivå. Disse blir følgende henvist til som *strategi* (person fra toppledelsen), *mellomleder* og *medarbeider* ved sitater. Dette gir studien mulighet til å se fenomenet fra ulike perspektiv av organisasjonen.

I tillegg til vår analyse basert på datamaterialet fra intervjuene, vil det benyttes sekundærdata fra organisasjonens egen medarbeiderundersøkelse fra 2016. Her var det 603 respondenter fra hele konsernet som svarte på en rekke spørsmål. Ikke alle faktorene som gjennomgås i denne internundersøkelsen vil bli redegjort for i denne analysen, men i noen tilfeller vil sekundærdata benyttes for å sammenligne med funn fra primærdata.

5.1 Tydelighet

Begrepet tydelighet knyttes til i hvilken grad visjonen er forståelig, en del av vokabularet og synlig i virksomheten (Mikkelsen & Laudal, 2016). Begrepet er operasjonalisert og beskrives gjennom følgende fire faktorer: synlighet, forståelighet, visjonens legitimitet i toppledelsen. Vi vil presentere og analysere funn fra samtlige fire, og oppsummeres med en tolkning av styrkegraden til tydelighet.

5.1.1 Synlighet

Faktoren synlighet gir et tolkningsgrunnlag for hvorvidt det er enkelt å observere tegn til visjonen for de ansatte. Eksempelvis kan virksomheten kommunisere visjonen via ulike kanaler, som sikrer at alle mottar signaler om visjonen.

Fra toppledelsens side foreligger det et grunnleggende ønske om at alle i organisasjonen skal kjenne til visjonen. I intervjuene med toppledelsen hevdes det at det jobbes både eksternt og internt med formidling og derav synliggjøring av visjonen. Dette gjøres gjennom å uttrykke visjonens ordlyd i sammenheng med virksomhetens resultat eller aktivitet, eksempelvis i taler, dokumenter, presentasjoner, intervju eller på samlinger. Grunnen til at den eksterne kommunikasjonen er relevant å ta med i analysen er fordi flere av lederne har en sterk antagelse om at ekstern kommunikasjon også har en intern effekt. En av topplerne forklarer det på denne måten:

“Jeg tror at når vi synliggjør visjonen vår eksternt, enten gjennom handlinger uten å si det høyt eller at vi har handlinger og sier det høyt, så bygger det en intern stolthet og forståelse av hva «For Nord-Norge!» betyr.”

- Strategi

Videre er toppledelsen samstemte i at visjonen også kan uttrykkes gjennom handlinger i samspill eller uten å uttrykke den i ord. Slike tiltak kan ha til hensikt å skape noe i og for Nord-Norge, eksempelvis i forbindelse med arrangementer som organisasjonen er med å arrangere. Det kan være snakk om arrangementer av ulike omfang, men større arrangement som toppledelsen viser til er eksempelvis barneskirenn i Tromsø sentrum samtidig som NM på ski ble arrangert på Kvaløya i Tromsø Kommune, sykkelritt for barn i forbindelse med Arctic Race of Norway eller Bodøfæst.

Fra ansatt- og mellomledernivå er det en enighet om at visjonen kommer til uttrykk i en rekke sammenhenger, internt og eksternt. Ansatte beskriver at visjonen internt legges merke til på eksempelvis SNN-skolen, interne dokumenter, interne møter eller samlinger. I interne møter diskuteres det gjerne om hvordan den kan brukes i møte med kunder, eller i sammenheng med presentasjoner av bankens virksomhet på ulike organisatoriske nivå. På lokalnivå beskriver samtlige ansatte til at det er gjerne nærmeste leder eller mellomleder som bringer visjonen opp på agendaen i ulike sammenhenger. En ansatt beskriver hvordan visjonen også kommer til uttrykk på konsernnivå på kvartalsvis møter:

“Vi har kvartalsvis fellesmøter hvor alle i banken følger med gjennom intranett eller live. De i Tromsø sitter gjerne i festsalen i Rødbanken, mens andre følger med via stream. Da er det stort sett konsernsjefen som prater sammen med andre fra konsernledelsen. Da presenteres regnskapstall, og litt om veien videre. Dette er gjennomsyret av visjonen hvor det presenteres hvor mye vi har bidratt med i X antall millioner til nordnorske formål og slikt, dette er et helt klart eksempel på hvor visjonen kommer til uttrykk.”

- Medarbeider

Utover interne kanaler beskriver samtlige ansatte at de registrerer tegn på visjonen også i kontekster utenfor egen organisasjon. For eksempel viser ansatte til at visjonen kommer til uttrykk i mange kundemøter og presentasjoner eksternt, som gjerne innledes med hva banken gjør og hva visjonen er. Ellers viser ansatte til at de legger merke til visjonen i markedsføring og i enkelte nyhetsoppslag.

En av de ansatte beskriver en stolthet over å jobbe i SNN når han ser idrettslags medlemmer bedrive aktivitet med SNNs logo på draktene, og vet at organisasjonen støtter idrettslaget. Da tolker han det dit at organisasjonen bidrar synlig for idrettsaktivitet i landsdelen og er noe som er i tråd med visjonen. En annen medarbeider eksemplifiserer da SNN arrangerte et regionalt arrangement i 2016 hvor flere hundre ansatte fra SNN bidro på dugnad i forbindelse med Bodø by sitt 200-års jubileum.

“Et annet eksempel er arrangementet Bodøfæst hvor visjonen og formuleringen «For Nord-Norge!» ble godt kommunisert underveis fra ledelsen.”

- Medarbeider

Som en oppsummering av hvilke kanaler som ansatte i organisasjonen tolker tegn til visjonen har vi utarbeidet tabellen nedenfor.

Tabell 5: Interne og eksterne kanaler hvor ansatte legger merke til visjonen

Interne kanaler	Eksterne kanaler
<ul style="list-style-type: none"> • SNN-skolen • Interne dokumenter <ul style="list-style-type: none"> • Eksempelvis er visjonen beskrevet i årsrapportene fra 2016 (SpareBank 1 Nord-Norge, 2017a) • Intranett • Interne møter • Samlinger • Presentasjoner • Ambassadørprogram <ul style="list-style-type: none"> • Pilotprosjekt i et finanssenter • Nærmeste leder • Mellomleder • Konsernledelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundemøter • Presentasjoner <ul style="list-style-type: none"> • Eksempelvis næringsseminar • Markedsføring <ul style="list-style-type: none"> • Reklame i ulike medier • Nyhetsoppslag • Ambassadørprogram <ul style="list-style-type: none"> • I et finanssenter, pilotprosjekt • Sponsorat • Arrangement • Realiseringen av prosjekter støttet av samfunnsutbytte • SNN-patruljen

Ansatte i SNN viser et mangfold av eksempler for å beskrive sammenhenger de observerer eller tolker tegn til organisasjonens visjon. Basert på intervju med ansatte fremkommer det at ekstern kommunikasjon fra ledelsen også har en intern effekt. Spesielt bemerker ansatte at det er enklere å bruke visjonen selv i kundemøter når de opplever at ledelsen også gjøre det. Ledelsen bruker også intern og ekstern kommunikasjon aktivt, med hensikt å tydeliggjøre visjonens betydning for ansatte. Med bakgrunn i at ansatte beskriver en rekke sammenhenger fra ulike nivå at de legger merke til visjonen, samt at de bruker visjonen aktivt selv, anslår vi dermed visjonens synlighet som svært sterk.

5.1.2 Forståelighet

Forståelighet kan vise til hvor entydig visjonen oppleves, og i hvilken grad de ansatte forstår visjonens ordlyd. Dette kan sikres fra ledelsen gjennom tydelige og entydige signaler om visjonens betydning.

Det trekkes frem som et stort pluss fra toppledelsen at visjonen har en formulering som er enkel å huske, og poengterer at den burde relateres til ambisjonen om å være landsdelsbanken for Nord-Norge. I dette ligger det en presisering at nærmere 54% av konsernet er eid av en stiftelse som har til formål å dele ut midler til gode formål i landsdelen. Gjennom lønnsom bankdrift genererer organisasjonen overskudd som fører utbytte til stiftelsen, som videre deler ut midler til gode formål. Ofte er denne eiermodellen referert til som samfunnsutbytte-modellen eller sparebank-modellen. Samtidig erkjenner konsernledelsen at visjonen kan oppfattes som vid og være til inntekt for mange meninger, ettersom den kan sees på som en form for rammebeskrivelse for virkeområdet og hvem en ønsker å bidra for. Derfor er det viktig, fra konsernledelsens side, at aktører som kommuniserer et budskap om visjonen er konsekvent. Samtidig vektlegges det at budskapet er forankret i grunntanken om at SpareBank 1 Nord-Norge har en ambisjon om å bidra for den nordnorske landsdelen. En i konsernledelsen viser til at forståelighet ikke er en selvfølge, og at en løpende og tydelig kommunikasjon ovenfra styrker hele organisasjonens forståelse av visjonen. Resonnementet bygger på erkjennelsen av at dersom toppledelsen er tydelig i sin kommunikasjon rundt bankens eiermodell og virkeområde, sett i sammenheng med visjon, så øker sjansen for forståelighet i organisasjonen.

“Det er klart at du har en fundamental utfordring, også internt, for å forstå. Men jeg tror på det å finne den kjernen, og hold dialogen løpende i alle organer for å hele tiden polere på den visjonen. Og når det er ting, for eksempel diskusjoner rundt investeringer osv., så diskuterer vi det åpent. Da bruker vi intranett, da skriver jeg kanskje en blogg og reflekterer rundt slike ting. Og det er viktig.”

- Strategi

Samtlige forskningsdeltakere fra ansatt- og mellomledernivå gjengir visjonen ordrett og beskriver en grunnleggende forståelse om at organisasjonen skal skape verdier for og i Nord-Norge, som også er virke- og markedsområdet til konsernet. En av de ansatte beskriver det eksempelvis på denne måten:

“Når jeg tenker på visjonen, at vi skal være «for Nord-Norge». Vi ønsker å være med, være en aktiv samfunnsaktør, og dermed også ta riktig risiko med å være med på å bygge gode

næringsprosjekter, gi lån til hus og hjem, og fremme bolyst i landsdelen. Så det er på en måte motivet for vår eksistens. Så er det sånn som med alle private bedrifter, at banken også skal tjene penger. Men det gjør oss til enda mer solid samfunnsaktør i fremtiden, hvis vi klarer det.”

- Medarbeider

Oppsummert vektlegger toppledelsen at visjonen skal være enkel å huske, samt enkel å forstå. Fra alle forskningsdeltakere på ansatt- og mellomledernivå gis det flere beskrivelser av hvordan SNN bidrar for Nord-Norge, ofte gjennom eksempler fra sponsorat til lokale idrettslag eller arrangementer organisasjonen støtter gjennom sin samfunnsutbytte-modell. En grunnleggende forutsetning for at organisasjonen er verdiskapende på lang sikt er at den til enhver tid er lønnsom, og tilbyr konkurransedyktige tjenester og produkter i det nordnorske markedet. På den måten kan organisasjonen også i fremtiden bidra for Nord-Norge på ulike måter, eksempelvis gjennom utbytte til sin største eier, som er “landsdelen” med et eierskap på nærmere 54% av konsernet. Det virker som en gjennomgående enighet om at organisasjonen er for og i det nordnorske samfunnet. Dermed kan forståelsen for visjonens ordlyd med rimelighet antas til å være svært sterk.

5.1.3 Visjonens legitimitet i toppledelsen

Visjonens legitimitet redegjør for om visjonen virker å ha støtte, høy status og høy troverdighet hos konsernledelsen. Eksempelvis kan ledelsen styrke dette ved å være ambassadører for visjonen og bruke den aktivt i intern kommunikasjon.

I intervju med konsernledelsen fremkommer det en tydelig forventning om at alle skal ha et forhold til visjonen i SNN, noe en av topplederne i organisasjonen uttrykte på følgende måte:

“Alle i SpareBank 1 Nord-Norge skal kjenne på en forpliktelse for visjonen”

- Strategi

I tillegg god kjennskap til visjonen, skal konsernledelsen både bruke og kommunisere den, og

på den måten være ambassadør for den. Det uttrykkes i intervjuer med konsernledelsen at visjonen og dens virkeområde er toppstyrt. Dermed er ledelsens rolle som ambassadør særlig viktig for å legitimere bruken av visjonen i resten av SNN. På spørsmål om å eksemplifisere hvordan aktører i konsernledelsen opptrer som ambassadører for visjonen, ble følgende uttalt:

“Når jeg sier at jeg aldri har hatt hverken møte, tale eller foredrag uten å bruke visjonen, så vil kanskje noen si at det er en overdrivelse. Men ved å overdrive det gir det en kraft i det, du får alle historiene på det. For jeg tror også at det er viktig, at man kan lese av et mønster i handling, men ved å synliggjøre disse sammenhengene så blir det bedre referanse til arrangementer og lignende.”

- Strategi

Ved å være tydelig i kommunikasjon, både internt og eksternt, kan topplederne fremstå som ambassadører for visjonen. Særlig vektlegger flere i konsernledelsen at måten visjonen kommuniseres eksternt er viktig for hvordan den tolkes internt, da det gir en annen troverdighet når det kommer utenfra og inn. Likevel vektlegges også handling som et viktig poeng for å legitimere visjonen fra toppledelsen. Spesielt trekkes det fram ledelsens deltagelse i ulike arrangementer som SNN er delaktig i, som vist i følgende sitat.

“Da det var NM på ski i Tromsø, laget vi barneskirenn midt i byen. Like proft som det andre, med korps, storskjerm osv. Vi gjør det selv. Vi gjorde det samme under Arctic Race. Vi har vår miniversjon, barnegreie. Folk står opp grytidlig om morgenen for å rigge, det er ledelsen og alle andre i det. Selv bruker jeg å gå ut med kaffetank på ryggen, da er jeg stolt altså. Jeg er stolt for da legger vi handling i visjonen vår”.

- Strategi

Basert på Liptons (1996) argumentasjon for at en visjon må ha forpliktelse fra toppledelsen for å kunne være av betydning for ansatte, er det forsvarlig å hevde at konsernledelsen i SNN uttrykker seg som svært forpliktet til visjonen. Eksemplifisert gjennom kommunikasjon og handling, men også gjennom måten alle endringer og utarbeidede mål er forankret i visjonen. Ved å eksternt markedsføre visjonen gjennom media og arrangementer, har konsernledelsen til hensikt å påvirke ansatte ved å fremstå som ambassadører.

Forskningsdeltakerne fra ansatt- og mellomledernivå beskriver at de tolker at visjonen er viktig for toppledelsen. Dette på bakgrunn av at de mener visjonen kommer til uttrykk i en rekke sammenhenger, både eksternt og internt. Både fra ansattnivå og mellomledelsesnivå eksemplifiseres det at konsernledelsen er forpliktet til visjonen og ambassadører for den:

“Konsernledelsen er opptatt av visjonen, og jeg hører aldri noe fra konsernsjefen uten at «For Nord-Norge!» kommer fra han. Jeg har et inntrykk av at man er flink å ha det med hele tiden. Det øker fokuset på det.”

- Medarbeider

“Jeg tenker det at det er viktig at man har toppledere som er ambassadører for visjonen i et selskap. Det føler jeg at våre ledere er, det har noe med troverdighet å gjøre.”

- Mellomleder

Utover at konsernsjefen bruker visjonen regelrett, trekkes regionsdirektørene frem som viktige ambassadører for visjonen fra konsernledelsens side. Uten at visjonen virker mindre viktig for andre i konsernledelsen er det gjerne konsernsjefen eller regionsdirektøren som er synlig i ulike sammenhenger for den enkelte medarbeider i en gitt region, og derav gir dette den enkelte medarbeider vurderingsgrunnlag for om den oppleves som viktig eller ikke for toppledelsen.

Oppsummeringsvis så virker det som at ansatte og mellomledere i SpareBank 1 Nord-Norge vurderer det til at visjonen virker å ha høy status i toppledelsen. Det kommuniseres på en troverdig måte. Samtlige forskningsdeltakere trekker spesielt frem konsernsjefen som en ambassadør for visjonen, og bruker han gjentagende for å eksemplifisere at visjonen vurderes som viktig for toppledelsen. Det er gjennomgående at visjonen oppleves som viktig i øverste ledd i organisasjonen, samt at forventninger om bruk av visjonen hos ansatte og mellomledere stammer fra toppledelsen. I lys av dette tolker vi at visjonen har svært høy legitimitet i toppledelsen.

5.1.4 Relevans

For å styrke visjonens relevans, må ansatte føle at det er tydelig samsvar mellom individuelle mål og organisatoriske mål. Dette kan sikres med at visjonen har tydelig sammenheng med det de ansatte gjør hver dag, på en måte som gjør det mulig å se sine arbeidsoppgaver i et større bilde enn aktiviteten individuelt.

Innenfor dette punktet har vi valgt å fokusere utelukkende på organisasjonens ansatte i vår analyse av data, ettersom vi undersøker om visjonen er forenlig med ansattes arbeidshverdag. Alle forskningsdeltakerne i denne undersøkelsen fra ansattnivå sier at de har visjonen med seg i møter med kunder og i andre sammenhenger.

Samtlige ansatte beskriver i intervju at visjonen har kommet mer i fokus de siste årene i forhold til deres arbeidsdag. Majoriteten henviser til konsernsjefens inntreden og ledelsesstil som avgjørende for endringen i fokuset på visjonen. Noen beskriver at de har den med seg i “ryggraden”. Andre bruker den mer aktivt i møte med aktører utenfor organisasjonen, for å presentere banken og for å vise sammenhengen mellom hvem SNN er, hva som tilbys og hva de bidrar med. Ofte bruker ansatte eksempler fra aktørers eget lokalområde for å eksemplifisere hva organisasjonen bidrar med lokalt. Dette for å gi visjonen mer relevant innhold i den enkelte interaksjon.

Visjonen brukes ofte i kundemøter, fordi den beskrives av de ansatte som appellerende til kundene. Eiermodellen løftes også frem som viktig for kundene, ettersom den visualiserer unikheten til SNN gjennom samfunnsengasjementet. Videre beskriver flere ansatte at til tross for at konsernlederen er den mest synlige ambassadøren for visjonen, er det ved rådgivernes bruk av visjonen overfor kundene at det faktisk merkes om den fungerer. I så måte vurderer flere ansatte at rådgiverne er de viktigste ambassadørene for visjonen, på et operativt nivå.

En av medarbeiderne som har jobbet i organisasjonen i over 10 år beskriver at det er lettere å bruke visjonen i arbeidssammenheng, noe som har endret seg de siste årene. Ansatte beskriver at konsernledelsen har blitt flinkere på å legge til rette for bruk av visjonen, særlig konsernsjefen. I tillegg har SNN endret strategi, slik at den er enklere å forstå for alle i organisasjonen. Majoriteten av forskningsdeltakerne beskriver at denne strategiske forenklingen har resultert i at det er enklere for medarbeidere å benytte visjonen aktivt i møte

med omgivelsene, i kundemøter eller i andre sammenhenger. En medarbeider som jobber mot privatmarkedet forklarer hvordan han vurderer forholdet mellom visjonen og hans daglige arbeidsoppgaver:

“Vårt markedsområde er jo Nord-Norge, vi skal jobbe for å gi den nordnorske mann og kvinne en bedre privatøkonomi, det er vår agenda og det opplever jeg absolutt er i tråd med visjonen vår.”

- Medarbeider

Oppsummert bekrefter samtlige ansatte at visjonen benyttes aktivt i kundemøter, eksempelvis fordi organisasjonens unikhet blir tydeligere for nye kunder. Ved å benytte visjonen som innsalgsargument, gjerne gjennom lokale eksempler, klarer ansatte å se sammenhengen mellom visjonen på et overordnet nivå og et lavere operativt nivå. Dette vises blant annet gjennom at ansatte anser rådgiverne som de viktigste ambassadørene for visjonen i møte med kunder og sitt lokalsamfunn. SNNs konsernledelse har gjort det enklere for ansatte å bruke visjonen aktivt, blant annet ved å forenkle SNNs overordnede strategi. Ansatte beskriver særlig konsernsjefen som en pådriver for at visjon og strategi skal være enkel å relatere til daglig virkeområde for ansatte.

Ettersom majoriteten av ansatte vurderer sine arbeidsoppgaver viktige for realiseringen av visjonen, blant annet ved å bruke visjonen som salgsargument, anser vi visjonens relevans som svært sterk i SNN.

5.1.5 Oppsummering tydelighet

Begrepet tydelighet knyttes til i hvilken grad visjonen er forståelig, en del av vokabularet og synlig i virksomheten (Mikkelsen & Laudal, 2016). Innenfor tydelighet, har vi analysert fire faktorer som samlet gir et tolkningsgrunnlag for visjonens tydelighet. De fire faktorene er synlighet, forståelighet, visjonens legitimitet i toppledelsen og relevans.

Vi tolker visjonens synlighet i SNN som svært sterk. Konsernledelsen og organisasjonen generelt benytter visjonen i mange ulike sammenhenger og via mange forskjellige kanaler for å uttrykke den. Visjonens forståelighet blant de ansatte anser vi også som svært sterk.

Samtlige ansatte og mellomledere kan visjonen og kan eksemplifisere hva den står for, uten at eksemplene er sprikende mellom intervjuobjektene. Videre har vi analysert visjonens legitimitet i toppledelsen. Visjonens legitimitet oppleves også som svært sterk, basert på ansatte og mellomlederens meninger. Særlig trekkes konsernlederen frem som en sentral ambassadør for visjonen, og som nærmest alltid benytter den i alle typer kommunikasjon. Visjonens relevans for de ansatte og deres daglige virke tolkes også som svært sterk. Ansatte bruker visjonen aktivt i salg og for å markedsføre seg i ulike sammenhenger.

Sett at tydelighet knyttes til om visjonen legges merke til av de ansatte i SNN, om de forstår den og er en del av vokabularet til de ansatte, anser vi tydeligheten som svært sterk. Samtlige faktorer under tydelighet argumenterer for denne tolkningen. Særlig fremgår poenget med at de aktivt bruker visjonen i ulike sammenhenger som styrkende for tydeligheten.

5.2 Konsistens

Med en konsistent visjon menes at ansatte opplever en utvetydig årsakssammenheng mellom formålet til organisasjonens eksistens og visjonen. Ansatte må oppleve at det er konsistens mellom det organisasjon hevder at de gjør og det de faktisk gjør. Det må samtidig være konsistens i budskapene som sendes (Mikkelsen & Laudal, 2016). Konsistens består av faktorene eksistensiell sammenheng, validitet og konsistente signaler om visjonen. Følgende vil vi analysere og presentere funn fra samtlige tre fenomener, og videre anslå graden av konsistens.

5.2.1 Eksistensiell sammenheng

Det må etableres entydig oppfattet årsak-virkning forhold mellom organisasjonens formål og visjonen. Eksempelvis forklarer formålet tydelig hvorfor organisasjonen eksisterer, og visjonen forklarer hva den ønsker å utrette.

I intervju med toppledelsen ble samtlige oppfordret til å forklare SNNs formål og hvordan dette samspiller med visjonen som er *“For Nord-Norge!”*. Samtlige av forskningsdeltakerne i toppledelsen virker samstemte om at organisasjonens formål er å skape verdi for eierne gjennom å tilby finansielle tjenester og produkter til sine private- og næringslivskunder i Nord-Norge. En av aktørene beskriver formålet på følgende måte:

“Vårt hovedformål er å være en god leverandør av banktjenester til folk og næringsliv i Nord-Norge. Det er vår enkle definisjon. Når jeg sier banktjenester så omfatter det mer enn å formidle boliglån og gi renter på en konto. Eksempelvis har vi regnskapstjenester, eiendomsmegling og investortjenester også, så vi er en komplett leverandør av finansielle tjenester til folk og næringsliv i Nord-Norge. Det er formålet vårt. I og med at vi er en sparebank og følger sparebank-modellen, så har vi også et samfunnsansvar. Det går utenom hva en vanlig bedrift har som samfunnsansvar. Vår største eier er samfunnet, og vi betaler utbytte til samfunnet hver gang vi gjør det godt. De pengene kanaliserer vi på en måte slik at de bidrar til å bygge og utvikle Nord-Norge. Vi har dermed et samfunnsansvar overfor hele regionen, og det mener jeg kommer i tillegg til det generelle bank- eller institusjonsformålet vårt.”

- Strategi

Toppledelsen hevder at en av måtene organisasjonen kan realisere visjonen på er gjennom å være tro mot formålet. Dette hevdes på grunn av at eiermodellen banken har (54% samfunnseid) gir handlingsrom til å støtte gode initiativ i landsdelen gjennom lønnsom drift. På denne måten kan de alltid være for Nord-Norge. Toppledelsen poengterer at visjonen må forstås som en ramme organisasjonen skal utvikle seg innenfor, og at denne rammen må sees i sammenheng med formålet som er å generere verdi for eierne.

Blant ansatte og mellomledere som har vært i organisasjonen i mer enn 4 år, vises det til at det har vært en bedring i deres forståelse av forholdet mellom formålet og visjonen. Enkelte ansatte hevder at de tidligere ikke kjente til eiermodellen eller hvordan fordelingen av penger til gode formål var konstruert av driften i organisasjonen, utover at organisasjonen drev generell bankdrift. Grunnen til den økte forståelsen har vært en endring de siste årene hvor ledere på alle nivå har blitt flinkere til å vise sammenhengen internt mellom økonomiske resultat og tildelingen av samfunnsutbytte. En av medarbeiderne forklarer hvordan forholdet til visjonen har endret seg:

“Den var ganske avslappet kan du si. Jeg var ganske fersk som rådgiver da, jeg hadde ikke hatt så mange møter. Jeg var jo på en måte klar over visjonen, at det var «For Nord-Norge!» og slikt, men jeg var nok ikke helt klar over riktig hva den innebar med eierandel og slikt før vi begynte å få den opp på agendaen.”

- Medarbeider

En bemerkning fra en mellomleder er at han ønsker at organisasjonen kunne presisert tydeligere hva man har til hensikt å bidra med. Han mener at den enkelte har forståelse for at det å generere en økonomisk stabil organisasjon, sikrer at den også i fremtiden skal være for Nord-Norge. Likevel uttrykkes det noe utydelig hva den enkelte enhet (eksempelvis aktør eller team) faktisk forventes å bidra med, utover å utvikle lokalsamfunnene. Han erkjenner at organisasjonen har utarbeidet rollebeskrivelser, men det er nødvendigvis ikke noe som aktivt benyttes av den enkelte i hverdagen. En slik presisering har blitt gjort lokalt på dette finanssenteret. Gjennom eksemplvis å presisere at den enkelte rådgiver på privatmarkedet har i oppdrag å gi hver enkelt kunde bedre forutsetning for å få en god privatøkonomi. Han savner altså en enkel og tydelig presisering som er allmenngyldig for hele konsernet for å beskrive hvordan den enkelte aktør eller enhet kan bidra i verdiskapningsprosessen.

I et overordnet perspektiv beskriver samtlige ansatte og mellomledere den nåværende forståelsen mellom formålet til organisasjonen og visjonen som en sirkulær prosess. Dette på bakgrunn av eiermodellen til organisasjonen. SNN beskrives av ansatte og mellomledere som en profittmaksimerende organisasjon som vurderer risiko kontinuerlig, noe som er nødvendig for at den også skal eksistere i fremtiden og bidra for landsdelen. Med andre ord, dersom risikoen vurderes som for stor, avstår banken fra å investere ressurser i tilfellet. Samtidig følger det et resonnement om at såfremt banken gjør det godt kommer det samfunnet til gode, og i så måte svarer resultatet direkte på visjonen gjennom å generere midler til eierne. Flere ansatte anser dette som unikt sammenlignet med andre konkurrerende banker i markedsområdet, og det oppleves som givende. På denne måten vurderer flere ansatte og mellomledere at visjonen danner en ramme og et motiv for eksistens samtidig. En medarbeider beskriver det eksemplvis på denne måten:

“Vi er en bank for landsdelen, som består av flere forskjellige datterselskap, slik som EiendomsMegler 1, SpareBank 1 forsikring, og så har du SNN Regnskapshuset. Og alle jobber egentlig under samme agenda, og det er å være for Nord-Norge. Så som organisasjonen sett i banksammenheng, så mener jeg vi er helt unik med tanke på at vi har den eierandelen vi har, og derfor har mulighet til å bidra spesielt mye i Nord-Norge. Så sånn

sett mener jeg at vi er et fullverdig finanshus eller finansorganisasjon som kun holder til i Nord-Norge.”

- Medarbeider

Fra ansatte og mellomledere virker det å være gjennomgående god forståelse mellom formålet (som er å generere verdi for eierne), eiermodellen og visjonens ordlyd. Med bakgrunn i en felles forståelse mellom hensikten til toppledelsen, i form av å benytte visjonen som en ramme for verdiskapning til eierne, og ansattes oppfattelse av denne rammen, tolker vi forståelsen av den eksistensielle sammenheng som sterk. Det finnes dog kritikk i vårt datamateriale, vedrørende mangel på en allmenngyldig beskrivelse for hva hver enkelt enhet kan bidra med for å skape verdi til samfunnet. Dette poenget påvirker vår tolkning i en moderat retning. Likevel ansees de fleste ansattes forståelse av forholdet mellom visjon og formål som sterk.

5.2.2 Validitet

For å skape en sterk visjonssituasjon må organisasjonens handlinger vise konsistens mellom det de ønsker å gjøre og det de faktisk gjør. Med andre ord må det være en tydelig sammenheng mellom visjonens ordlyd og organisasjonens virkeområde.

Konsernledelsen erkjenner at visjonen *“For Nord-Norge!”* må sees i en større sammenheng og må relateres til bankens virkeområde for å være verdifull. På spørsmål om hvilken sammenheng visjonen har med SNNs virkeområde, forsøkte en i konsernledelsen å redegjøre ved hjelp av et resonnement:

“Visjonen vår er «For Nord-Norge!». Du kan fylle mye i den visjonen der, og jeg vil påstå at vi er en av de bankene som både lever etter visjonen og har en visjon med mening. For å kunne være en god bank for Nord-Norge, så må vi kunne levere banktjenester på høyt nivå. Det innebærer også vilkår. Vi kan ikke si at vi er en god bank for Nord-Norge, men vi er veldig dyr. Vi må levere gode vilkår. Og hvordan får vi til å levere gode vilkår? Vi får til å levere gode vilkår gjennom å ha en høy verdiskapning. Hvis vi har en høy verdiskapning, så tiltrekker vi oss investorer og vi får gode vilkår på de pengene vi trenger å låne for å videreformidle det. I det øyeblikket vi begynner å bikke på resultatene våre, så stikke investorene våre, selskapsverdien kommer til å falle og det gir oss et elendig utgangspunkt når vi skal låne penger ute. Da vil ikke vi klare å være en god bank for Nord-Norge, for vi vil måtte må gi våre kunder dårligere vilkår fordi vi har dårligere vilkår selv.

Jeg bruker å si at som bank er du enten i en positiv spiral eller så er du i en negativ spiral. Hvis du er i den positive spiralen så vil du levere gode resultater, selskapsverdien vil øke, innlånskostnadene vil gå ned og du vil kunne gi enda bedre vilkår til dine kunder. Da vil verdien øke ytterligere, og så blir det bare bedre og bedre. Hvis det begynner å gå motsatt vei, så vil det ikke stoppe. Leverer du dårlige resultater, så må du levere dårlige vilkår og da stikker kundene, du får dårlige resultater og investorer stikker. Så ting blir bare dårligere og dårligere. Så gjennom å si at vi er for Nord-Norge, så må vi levere bankresultater på internasjonalt høyt nivå. Ellers vil noen andre være en bank for Nord-Norge i stedet”.

- Strategi

Med andre ord legitimerer ledelsen samtlige resultatmål mot visjonen, ved å hevde at et godt økonomisk resultat bidrar til å bygge og forsterke Nord-Norge, og dermed realisere bankens visjon. Bankens eiermodell er medvirkende til at banken har et samfunnsansvar. Flere i konsernledelsen drøfter dermed rundt at samtlige i Nord-Norge egentlig burde ønske at banken har gode resultater, slik at den kan hjelpe landsdelen.

For å ivareta visjonens validitet vektlegges også viktigheten av å unngå organisatoriske handlinger som kan ansees som brudd på visjonen. Det vises til både store og små brudd, på strategisk nivå og på operativt nivå. Blant annet trekkes SNNs valg om å drive bank i Russland frem som en strategisk handling som kan oppfattes som et visjonsbrudd, og alle intervjudeltakerne i toppledelsen nevner dette eksempelet.

“De gangene vi har gjort størst feil i konsernet er når vi har glemt hva vi er god på. Vi etablerte i Russland, for en del år siden. Den kunnskapen vi har om Nord-Norge hadde vi ikke der. Det gikk det fryktelig galt, vi tapte mye penger på det. Sett i ettertid er det verste bruddet vi kan gjøre, fordi det var et visjonsbrudd”.

- Strategi

SNNs formål med å gå inn i Russland, var forankret i visjonen ved at de så en mulighet for å utvikle nordnorsk næringsliv. SNNs investering må sees i sammenheng med prognosene for at Russland kom til å bli viktig for det nordnorske næringslivet i fremtiden. Utviklingen som prognosene tilsa slo ikke til, og SNN valgte å trekke seg ut fra markedet i Russland. Til tross for at Russland-situasjonen synes som et visjonsbrudd, noe toppledelsen erkjenner, vises det også til at intensjonen var i tråd med visjonens ordlyd. For å bygge kultur, er toppledelsen opptatt av ved å være tro mot visjonen på alle nivåer i fremtiden. Eksempelvis ved følgende sitat:

“Kulturen bygges gjennom alle disse bitte små enkelthandlingene som skjer hver dag. Denne ekstra telefonen til kunden, det at du hadde ordnet en god presentasjon før kunden kom, det at hvem som helst av de ansatte plukker opp noe søppel hvis de ser det her utenfor banklokalet, det at vi stiller opp på arrangementer og byr på oss selv osv. Det er mange slike små elementer, kulturbyggere. [...] Jeg tror det handler mye om å være konsistent i det vi gjør. Jeg tror det handler mye om å synliggjøre det vi gjør og det handler definitivt om å unngå brudd. Og det med brudd er jeg opptatt av, for jeg ser hvor fort en kultur og et arbeid ødelegges gjennom brudd”.

- Strategi

Vi anser toppledelsen som observant i forbindelse med hva organisasjonen ønsker å gjøre, samt hvordan de skal sikre konsistens i dette. Vi har tidligere presentert hvordan toppledelsen synliggjør konsistens gjennom samfunnsutbytte og samfunnsengasjement, og på denne måten bidrar til å bygge og utvikle Nord-Norge. Samtidig har hele toppledelsen et konsistent syn på hvilke handlinger som tidligere har vært brudd på visjonen og hvordan SNN skal unngå det i fremtiden. Særlig trekkes poenget med å bygge kultur frem i denne sammenhengen.

Validitet er ment som en beskrivelse av i hvilken grad ansatte vurderer at det er sammenheng mellom organisasjonens virkeområde og visjonens ordlyd. Samtlige ansatte og mellomledere beskriver at deres tolkning av visjonen er at organisasjonen skal bidra for Nord-Norge. I dette ligger det at markedsområdet og virkeområdet til organisasjonen er i Nord-Norge; for nordnorske bedrifts- og privatkunder, eller organisasjoner og privatpersoner med tilknytning til Nord-Norge. Ergo beskriver forskningsdeltakerne en tydelig sammenheng mellom visjonens ordlyd og hvilke begrensninger organisasjonens virkeområde skal være innenfor. En av medarbeiderne poengterer dette ved å beskrive visjonen på følgende måte:

“Visjonen til SNN er «For Nord-Norge!». Den er veldig kort og enkel, men samtidig tydelig. Vi skal være engasjert og involvert i hva som skjer i Nord-Norge. I det ligger det at vi ikke finansierer kunder sørpå eller utenfor vårt markedsområde. Men vi kan følge kunder som er fra Nord-Norge og drar sørover. Men vi går ikke inn på en ny bedrift i eksempelvis Stavanger. Det er utenfor vårt markedsområde. SNN er involvert og engasjert i hva som skjer i Nord-Norge.”

- Medarbeider

En annen medarbeider fra en annen avdeling, i et annet fylke beskriver det på følgende måte:

“Det betyr at vi skal være i det nordnorske markedet. Visjonen er for Nord-Norge, og den føler jeg står veldig sterkt. Det er noe som følger med oss overalt, og som jeg tenker ligger i bakom der. Vi er i det nordnorske markedet og skal være ute i markedet, i nærheten av hvor folk er.”

- Medarbeider

Sitatene eksemplifiserer hvor samstemte medarbeiderne fra ulike avdelinger er i tolkningen av virkeområdet og visjonens ordlyd. Videre viser alle forskningsdeltakere at visjonen anvendes ofte med et mer lokalt fokus i møte med lokale omgivelser, dette for å gjøre den mer appellerende. En mellomleder poengterer at visjonen bidrar til lokal handlefrihet, noe som også tidvis er nødvendig for at bruksområdet for visjonen skal være aktuell i det enkelte område.

Likevel har majoriteten av forskningsdeltakerne fra mellomledelsen og ansattnivå eksempler på enkelthendelser der de har måttet drøfte om bankens valg var i tråd med visjonen. Eksempelvis kan det omhandle SNNs valg om å legge ned enmanns-kontorer i distrikter, og eventuelt hvilket tidspunkt nedleggelsen fant sted. Også på ansattnivå trekkes avgjørelsen om å involvere seg i Russland frem som en strategisk handling som ikke var i tråd med visjonen. I tillegg nevner både ansatte og mellomledere at forpliktelsen de føler til visjonen i SNN kan være en utfordring med tanke på avslag i forbindelse med å støtte enkelte arrangementer eller investere i enkelte nordnorske selskaper. Ettersom visjonen er knyttet til Nord-Norge, uttrykkes det at det ligger en forventning fra kundesiden om at SNN nærmest må gi støtte. Flere erkjenner at det også er en stolthet knyttet til de regionale tiltakene som støttes, herav er Bodøfæst, Arctic Race of Norway og Finnmarksløpet eksempler som tas frem som større arrangement banken bidrar med, enten i form av økonomisk støtte eller gjennom handling.

Konsernledelsen uttrykker at organisasjonen skal være tydelig i fremtiden på at SNN ikke tjener Nord-Norge med å investere innenfor bransjer de ikke kjenner godt nok, for å ikke risikere svakere lønnsomhet og på sikt ikke være en god bank for Nord-Norge. At tydeligheten blir enda viktigere i fremtiden gjenspeiles i internundersøkelsen av 2016. Til tross for at en stor andel (81%) oppfatter toppledelsen som tydelig, er det derimot 71% av respondentene (gjennomsnittlig score 4,0 av 5) som anser ledelsen for å ha en felles oppfatning av hva som er viktig å prioritere. I tillegg er svarprosenten 19% på alternativ for "vet ikke". Med andre ord er det vanskeligere for ansatte og mellomledere å identifisere om toppledelsen er samstemt om prioriteringer basert på visjonen. Sett i lys av funnene i datagrunnlaget til denne studien, er det forsvarlig å argumentere for at visjonen kan være utfordrende å kalibrere valg etter.

Basert på at konsernledelsen har fokus på hvordan visjonens ordlyd og organisasjonens handlinger sammen kan bygge kultur og påvirke visjonens status, er det tydelig at SNN på overordnet nivå handler i tråd med visjonen. Konsernledelsen eksemplifiserer episoder hvor det har vært større tvil om handlinger har vært i tråd med visjonen, og erkjenner at slikt må evalueres til stadighet ettersom visjonen er forpliktende. Samtidig anser samtlige i mellomledelsen og på ansattnivå at det er tydelig sammenheng mellom visjonens ordlyd og SNNs virkeområde, og dette brukes flittig av de ansatte i møte med marked og omgivelser. På dette nivået fremkommer det eksempler på hvordan SNN handler i tråd med visjonen, men også episoder som det har vært større tvil rundt. Oppsummert tolker vi validiteten som sterk,

men med rom for forbedring. Argumentasjonen for forbedring bygger på at visjonen kan kategoriseres som vid, og dermed litt utydelig i forhold til konkret virkeområde. Særlig trekkes det frem eksempler der ansatte føler at visjonen forplikter, men at det samtidig er vanskelig å vurdere om valg og handlinger er i tråd med visjonen. Dette gjenspeiles også ved statistikk fra internundersøkelse i SNN.

5.2.3 Konsistente signaler om visjonen

Signalene om visjonen som sendes nedover i organisasjonen må vise at det er kompatibilitet mellom visjonen og det som er organisasjonens delmål, samt hvordan dette praktiseres over tid. Ifølge internundersøkelsen i SNN fra 2016 fremkommer det at 81% (gjennomsnittlig score på 4,2 av 5) av 603 respondenter anser at ledergruppen i selskapet tydelig kommuniserer selskapets visjon, mål og strategier nedover i organisasjonen.

Vi har frem til nå henvist til at flere ansatte og mellomledere referer til en endring. Endringen omhandler en strategisk revidering etter at konsernet fikk ny toppledelse i 2013. Den nye sammensetningen i ledelsen ønsket å gjøre strategien til konsernet enklere å forstå. Majoriteten av intervjuobjektene fra konsernledelsen viser til at SNN har gått fra å være detaljstyrt til å bli en rammestyrt organisasjon. I sin helhet har endringen ført til 5 enkle strategiske fokusområder som er ment å erstatte store detaljerte strategiplaner, som videre komplementerer tre overordnede økonomiske mål som allerede eksisterte før revisjonen. Både de strategiske fokusområdene og de økonomiske målene skal være forankret i visjonen. En av aktørene i konsernledelsen beskriver endringsprosessen slik:

“Vi gjorde et betydelig arbeid for 4 år siden, hvor vi hadde en ny ledelse på plass. Noen av oss ble veldig flakkende i blikket når man pratet om strategi og det som var eksisterende, for jeg skjønnte ikke hvor det var hen. Jeg hadde jo vært kjent at det fantes noen dokumenter som var vedtatt av styret, men det var veldig vanskelig å forholde seg til slike lange dokumenter. Vi trengte noe enkelt, noe vi alle kunne relatere oss til i en hverdag og et markedsforløp sånn som det er nå, for der skjer det utrolig mye så fort at du har ikke anledning til å sitte og detaljplanlegge langt fram i tid. Det går ikke. Erkjennelsen var at du trenger noe å styre etter, noe å kalibrere valgene dine mot og vite at du er innenfor den retningen en har bestemt seg for. [...]. Det resulterte til syvende og sist i 5 strategiske mål som ble definert”.

- Strategi

Visjonen, i samspill med disse 5 strategiske fokusområdene og de overordnede økonomiske målene, har til hensikt å gi retning for hva organisasjonen skal oppnå. I så måte beskriver flere fra toppledelsen at visjonen kan forstås som en ramme, mens de 5 strategiske fokusområdene og de økonomiske målene skal hjelpe organisasjonen å velge hvilken retning som skal prioriteres. En slik løsning er i tråd med hvordan Jacobsen og Thorsvik (2007) i teorikapittelet argumenterer for hvordan en vag eller vid visjon kan konkretisere retning ved å kombineres med mer konkrete målformuleringer. Vi har satt opp de økonomiske målene og strategiske fokusområdene i tabell 6.

Tabell 6: SpareBank 1 Nord-Norges strategiske fokusområder og økonomiske mål

Strategiske fokusområder (SpareBank 1 Nord-Norge, 2017a)	Økonomiske mål (SpareBank 1 Nord-Norge, u.å-f)
Finansielt	Soliditet (ren kjernekapitaldekning på minst 14,5 %)
Nummer 1 markedsposisjon i Nord-Norge	Lønnsomhet (lønnsomhet på egenkapitalavkastning på minimum 12 %)
SNN skal ha de mest engasjerte ansatte	Kostnadseffektivitet (årlig gjennomsnittlig kostnadsvekst på maksimalt 2 %)
KTI. SNN ønsker å ha de mest fornøyde kundene	
Kvalitet i prosesser	

Samtidig som toppledelsen erkjenner at det er fallgruver med å ha en vid visjon, og at det er årsaken til at de har utarbeidet disse strategiske fokusområdene som gjør at SNN kan kalibrere valgene for å holde kursen mot visjonen. Dersom en avdeling eller en annen enhet scorer dårlig på de strategiske fokusområdene er dette et varseltegn til ledelsen og vil bli vurdert nærmere. Sitatet nedenfor viser eksempelvis hvordan de overordnede økonomiske målene og de strategiske fokusområdene samspiller med visjonen for å holde retningen for organisasjonen.

“Egentlig kan det puttes mye inn i visjonen som vi ikke har forutsetning for å gjøre. Så vi må være tydelig for hvilke områder vi skal drive aktivitet på. Vi skal være en organisasjon på et nivå hvor vi skal kunne forestille oss at vi kan drive i verdensklasse i vår region. Vi skal prestere på det vi vet vi er gode på. [...] Det gagnar ikke Nord-Norge å gjøre ting vi ikke kan.”

- Strategi

Basert på data fra SNNs egen internundersøkelse er 95% (gjennomsnittlig resultat på 4,7 av 5) av de 603 respondentene (ansatte og ledere) godt kjent med selskapets overordnede mål. Også hele 90% (gjennomsnitt 4,4 av 5) av respondentene svarer at de innenfor egen avdeling arbeider mot mål som drar dem i samme retning. Basert på tallene om kjennskapen til overordnede mål i SNN, anser vi de ansatte som godt kjent med tematikken og detaljer innenfor målsetninger, og dermed hvordan dette kan relateres til visjonen (sett at det er relaterbart).

Målene som brukes for å skape forretningsmessig retning og derav oppnå lønnsom drift beskrives av ansatte og mellomledere som gjennomgående for alle kontor og finanssenterne. Ansatte viser forståelse for at utviklingene i målene beskriver i hvilken retning enheten beveger seg i. Om det er områder en ikke er fornøyd med i en enhet danner dette grunnlag for å gjøre vurdering av enheten, og derav vurdere justeringer eller tiltak for å forbedre området som målene. En medarbeider beskriver sitt perspektiv på forholdet mellom målhierarkiet og visjonen på følgende måte:

“Jeg føler det er en sammenheng mellom målene våre og visjonen. Vi har overordnede mål, lønnsomhet, egenkapital og kostnadsfokus. I den sammenheng er det brutt ned i kostnadsfokus og lønnsomhet, og det går i takt med hva vi bruker penger på og hva vi selger. Samt hvordan vi tar vare på kundene våre og at vi skal ta godt vare på de. Det er sammenheng mellom overordnet mål og delmålene i avdelingene, det er sammenheng ja. [...] Det er en link mellom disse målene og visjonen; har vi ikke kunder så er vi ikke for Nord-Norge heller. Fra mitt perspektiv er det veldig enkelt.”

- Medarbeider

Ut over de overordnede målene og fokusområdene viser alle ansatte til at de som rådgiver også blir målt i salgstall. Salgsmålene er tilpasset størrelsen på finanssenteret og det enkelte kontor. Et stort finanssenter som Tromsø, Bodø og Alta forventes å ha høyere salgstall enn et mellomstort eller mindre finanssenter som består av flere filialer i distriktene. Samtidig benyttes samme mekanismer for å måle KTI, prosesskvalitet, beste markedsposisjon og de andre strategiske målområdene, uavhengig av størrelsen på finanssenteret. Ansatte er fullt klar over at eksempelvis KTI måles kontinuerlig, ved at hver gang en kunde har vært i kontakt

med banken får vedkommende tilsendt en SMS hvor kunden bes vurdere hvor fornøyd de er med møte med banken. Måleparameterne er kjent for alle ansatte og de fleste viser en direkte forankring mellom målene og visjonen, eller en indirekte forståelse for at det er en sammenheng gjennom effektiv lønnsom bankdrift og at virksomheten har anledning til å støtte gode formål i landsdelen.

Ettersom toppledelsen anser visjonen som en ramme for organisasjonen å utvikle seg innenfor, er det spesielt viktig at delmålene er godt forankret i visjonen, slik at de sammen kan gi en tydelig retning for konsernet. I intervju med ansatte og mellomledere kommer det tydelig frem at samtlige klarer å relatere målene til visjonen, og motsatt. Det fremkommer at ved å drive god bankdrift, har banken større anledning til å være for Nord-Norge i fremtiden, i form av samfunnsutbytte. Oppsummert tolker vi en svært sterk grad av konsistens i signalene om visjonen, ved at de ansatte er samstemte med konsernledelsen i sine beskrivelser om temaet.

5.2.4 Oppsummering konsistens

Med en konsistent visjon menes det at ansatte opplever en utvetydig årsakssammenheng mellom formålet til organisasjonens eksistens og visjonen. Det må samtidig være konsistens i budskapene som sendes, og sentrale beslutningstakere må være enige i valget av visjonen (Mikkelsen & Laudal, 2016). Konsistens består av faktorene eksistensiell sammenheng, validitet og konsistente signaler om visjonen.

I vår analyse av eksistensiell sammenheng argumenterte vi for en sterk grad av forståelse for hvordan formålet forklarer grunnlaget for SNNs eksistens og visjonens hensikt. Mellomledere og ansatte forstår forskjellen og samspillet mellom formål og visjon, men at visjonen oppleves mer som en ramme enn et mål eller retningsgiver. En mellomleder rettet kritikk mot at han mente det manglet noe mellom visjonen og delmålene som videre gjorde visjonen mindre retningsgivende. Vår antagelse om visjonens validitet er at den er sterk, noe som baseres på at mellomledere og ansatte beskriver en sammenheng mellom SNNs virkeområde og visjonen ordlyd. De beskriver dog visjonen som litt vid, og at det dermed kunne skape vanskeligheter for ansatte å vurdere om alle handlinger er i tråd med visjonen. Avslutningsvis er vår oppfattelse at det er svært sterk grad av konsistente signaler om visjonen. Det er stabilitet i delmål og aktiviteter, i henhold til forankring i visjonen. Samtlige ansatte og

mellomledere ansees som samstemte med konsernledelsen på dette punktet, og det er tydelig sammenheng i beskrivelser.

Basert på faktorene som er analysert for konsistens, anser vi konsistensen av signalene om visjonen i organisasjonen som sterk. Konsistensen virker ikke å være like sterk som tydeligheten, men likevel betydelig nok til at vi anser ansattes tolkninger som positive i henhold til konsernledelsens hensikt.

5.3 Konsensus

Konsensus består av enighet mellom viktige beslutningstakere for visjonen og rettferdighet. Konsensusen er viktig for at ansatte skal få så like signaler som mulig om visjonen, og en opplevelse av rettferdighet i organisasjonen (Mikkelsen & Laudal, 2016). Vi vil analysere og presentere funn fra begge faktorene, og avslutningsvis tolke graden av konsensus.

5.3.1 Enighet mellom beslutningstakere for visjonen. Like signaler

Her vil vi analysere om alle i organisasjonen mottar samme signaler om hva visjonen er og hva den innebærer fra ulike ledelsesfunksjoner. Eksempelvis kan det være snakk om en klar visjon fra toppledelsen, som også ansees for å ha bred støtte på øvrige ledelsesnivåer.

Lipton (1996) viser til at visjonen, dersom den blir kombinert med forpliktelse fra ledelsen, kan skape energi hos en gruppe mennesker ved å samle dem rundt organisasjonens formål. I vårt møte med toppledelsen fremkommer denne følelsen av forpliktelse gjennom to tydelige trekk. Det ene er viktigheten av en lik forståelse for hva de strategiske rammene faktisk innebærer. Dette ansees for å være en forutsetning for at ledelsen skal få resten av organisasjonen med seg i ønsket retning.

“Vi er mange i konsernledelsen, og jobb nummer 1 er å sørge for at de 10 stykkene som sitter der har samme forståelse for rammene. Dersom vi ikke får til det, så kan vi bare glemme å få det til i resten av organisasjonen. Det er altså en fellesoppgave rundt «KL-bordet». [...] Så er det handlinger, dette skapes gjennom det vi gjør hver dag.”

- Strategi

Det andre trekket er at det ikke er tilstrekkelig å uttale en forventning, det må også handles deretter. Dette underbygges videre av følgende sitat.

“[...] visjonen som hjelper oss med å handle intuitivt rett. Også har vi brutt den ned i målområder, så er vi ekstremt opptatt av å legge handling i det. Det å si noe er en ting, men å legge handling i det, det er da du får kraft i det.”

- Strategi

Ledelsen forplikter seg til visjonen ved at rammebetingelsene - og retningen de strategiske fokusområdene og de overordnede økonomiske målene gir - må være kjent og forstått blant de øverste lederne i organisasjonen. Toppledelsen må være eksemplarisk i forhold til hva dette innebærer, samt benytte visjonen aktivt i møte med kunder, ansatte og omgivelsene.

Videre opplever samtlige medarbeidere at mellomledelse og førstelinjeledere er pådrivere for at visjonen også skal brukes i den enkelte region eller avdeling. Ikke alle ledere på dette nivået er like ivrig av å benytte visjonen så aktivt som konsernsjefen, men ansatte beskriver at de har et inntrykk at visjonen også er viktig for nærmeste ledere, uten at den nødvendigvis kommer til uttrykk i form av ord i alle sammenhenger. En medarbeider beskriver hvordan han tolker sin nærmeste leders forhold til visjonen slik.

“Jeg tror han har visjonen i fokus i alt vi gjør. Ting vi har fokus på har «For Nord-Norge!» i ryggen. Så prøver vi å bryte det ned til mer lokal tenkning og da. Kundene i lokalmarkedet her er de vi tar vare på. De andre lokalbankene tar vare på kundene i sitt område. For meg virker det som at ansatte på kontoret her har «For Nord-Norge!» i ryggen. Både på møter internt, og i andre tilfeller.”

- Medarbeider

Blant annet viste SNNs egen internundersøkelse at 87% av 603 respondenter avga positive svar (gjennomsnittlig score på 4,4 av 5) i forbindelse med at nærmeste leder tydelig kommuniserer retningen (visjon, mål og strategier) de skal gå i. En mellomleder beskriver at det er enklere å bruke visjonen når toppledelsen bruker den aktivt, eksempelvis eksternt i næringsseminarer eller i interne møter. Det ville vært vanskelig å bruke lignende argumentasjon dersom toppledelsen ikke anvendte den på en tydelig måte. En mellomleder eksemplifiserer poenget på følgende måte:

“Det er mange sammenhenger mellom at toppledelsen bruker visjonen og lignende, til at andre også gjør det. Enten om det er et internt foredrag i banken, eller en konferanse og snakker til eksterne folk, så har han med noe grunnleggende informasjon om banken og vårt DNA. Da ligger det her flettet inn i presentasjonen. De signalene og betydningen av hva ledere sier, har betydning for kultur og holdninger i en organisasjon. Det er veldig viktig hvilke signaler som kommer ut. Om det står noe på et foilsett en eller annen plass så nytter det ikke dersom det ikke blir sagt eller kommunisert på en troverdig måte, og det synes jeg det gjør.”

- Mellomleder

Førstelinjeledere og mellomledere bruker tid på å ta opp visjonen med jevne mellomrom, samt uttrykker handling som er i tråd med visjonen. En måte å vise slike handlinger er å bidra i det organisasjonen betegner som SNN-patruljen. SNN-patruljen er aktører fra SNN som bidrar rundt arrangement, for eksempel ved å dele ut gratis kaffe til publikum på fotballkamper for barn og unge. Gjennom å bidra i slike tiltak viser aktører i SNN at de bryr seg om omgivelsene og bidrar gjennom handling for lokalsamfunnet, samtidig som de markedsfører organisasjonen.

Signalene for visjonen kommer helt fra toppledelsen gjennom interne kanaler, eksempelvis kvartalsvise møter. Ansatte beskriver at de har lagt merke til at spesielt konsernsjefen bruker visjonen konsekvent i sine framlegg. Ved jevne mellomrom er visjonen på agendaen, fra mellomledelsen i månedlige møter og fra nærmeste leder i morgenmøter på kontoret.

Ansatte beskriver en bred enighet mellom ledelsen på ulike nivåer. Ingen av de ansatte beskriver at det er motsetningsforhold mellom hva noen av lederne på ulike nivå forteller om visjonen. Den eneste forskjellen ansatte beskriver er at det gjøres gjerne lokale fortolkninger av visjonen for å relatere det til eget lokalmiljø. Dette er noe ansatte finner naturlig ettersom konsernledelsen gjerne har et mer overordnet perspektiv, mens førstelinjelederne har et mer lokalt fokus for enhetens aktivitet.

Oppsummert anslår vi enigheten mellom viktige beslutningstakere som svært sterk. Samtlige ansatte og mellomledere beskriver at de anser toppledelsen som samstemte og konsistente i sin kommunikasjon om visjonen. Også i toppledelsen uttrykkes det at det er kritisk å ha en felles forståelse og felles begrepsbruk innenfor konsernledelsen, for å kunne samle en hel

organisasjon rundt visjonen. Basert på beskrivelsene fra ansatte og mellomledelsen, anser vi SNN å ha lyktes på dette punktet.

5.3.2 Rettferdighet

I denne delen vil vi presentere og analysere funn i forbindelse med ansattes mulighet til å ha påvirkning på målsetninger i organisasjonen, og om dette over tid kan prege visjonen eller bruken av visjonen. Et potensielt utfall av dette er at ansatte får eierskap og personlig forhold til visjonen, samt at de føler de får like signaler og har en viss påvirkningskraft på hva organisasjonen skal være.

Flere av intervjuobjektene blant ansatte og mellomledere viser til en endring i organisasjonsstruktur, ved at det har blitt fjernet ledd mellom topp og bunn, som ansees verdifullt for å kunne påvirke hva SNN skal være. Poenget er at organisasjonen har blitt mer åpen, eksempelvis ved at kontorene til konsernledelsen er mer tilgjengelig og at regionsdirektørene bruker tid på ansatte i regionene. SNN arrangerer flere konserntreff, og flere ansatte uttrykker at de kan prate med konsernledelsen dersom de lurer på noe. Dette står i kontrast til tiden før den nevnte endringen og utskiftningen i konsernledelsen. Ansatte og mellomledere med flere års erfaring beskriver at slikt var utenkelig før, fordi SNN var mer lukket. Eksempelvis svarte en medarbeider følgende på spørsmål om forholdet til konsernledelsen:

“Det er kort vei til konsernledelsen, både i linje på organisasjonskartet og i praksis. [...] Avstanden er redusert, ved at man har fjernet noen ledd. I tillegg kan man ta en telefon - kanskje ikke til konsernsjefen i alle sammenhenger - men det er lov å snakke med hverandre. I tillegg er det åpnet mer opp, eksempelvis med at hvor konsernledelsen sitter er det nå mulig å være rent fysisk. Jeg for min del var for første gang hvor konsernledelsen har kontor tidligere i år”.

- Medarbeider med 13 års erfaring

I tillegg til at den organisatoriske avstanden har blitt minsket mellom topp og bunn, blir også ansatte mer involvert i valg som gjøres på konsernnivå sammenlignet med før. Nærmest samtlige ansatte og mellomledere kan gi eksempler på prosjekter eller pilotprosjekter de har tatt del i, som hadde til hensikt å endre hvordan SNN jobber i hele Nord-Norge. En av

mellomlederne beskriver at det har vært en endring i hvordan konsernledelsen implementerer enkelte tiltak eller prosesser.

“Om man sammenligner med tidligere, hvor ting ble gjort og besluttet i konsernledelsen, for så å implementere det. Nå får ansatte lov å si noe om det før det blir besluttet.”

- Mellomleder

SNN har begynt å involvere ansatte i prosjekter for å forbedre hele konsernet, men konsernledelsen har også lagt mer til rette for lokal beslutningsmyndighet. Eksempelvis uttrykker noen av de ansatte at det er deres nærmeste leder eller mellomleder som bestemmer hvilke lokale arrangementer og lignende hendelser SNN skal støtte og markedsføre i media. En mellomleder eksemplifiserer med at det er stort lokalt handlingsrom, og at det kan gjøres lokale tilpasninger uten å måtte spørre om lov eller be om tilgivelser.

Samtlige ansatte og mellomledere nevner at de er stolt over å jobbe i SNN, ved å jobbe for Nord-Norge. Dette støttes i internundersøkelsen av 2016 i SNN, hvor 94% av respondentene svarer at (gjennomsnittlig score på 4,6 av 5) de er stolte av å jobbe i SNN og forteller dette gjerne til andre. Særlig eksemplifiseres det gjennom at SNN bidrar til lokalsamfunnet, og dermed er lokalkontorene med å bestemme hvordan SNN ansees i landsdelen. Vi tolker at majoriteten av ansatte beskriver at stolthet bidrar til tro på visjonen og eierskap for den. Troen på visjonen bekreftes i SNNs egen internundersøkelse. Hele 94% (gjennomsnittlig score på 4,6 av 5) svarte at de har sterk tro på selskapets fremtidsvisjon og støtter denne.

Oppsummert har det vært endringer i SNN som samlet har bidratt til at ansatte mener de har mer påvirkningskraft på organisasjonen enn før. Eksempelvis er det kortere avstand mellom ansatte og konsernledelsen, og flere ansatte har blitt involvert i endringsprosjekter. Dette tas ikke som en selvfølge fra medarbeiderne, ettersom SNN er en stor organisasjon med mange ansatte. Samtlige ansatte og mellomledere uttrykker sin egen stolthet og eierskap til visjonen. Eierskapet virker å være knyttet til en gjennomgående tro på visjonen. I så måte tolker vi at SNN er en organisasjon med svært sterk grad av rettferdighet, spesielt i lys av organisasjonens størrelse og kompleksitet.

5.3.3 Oppsummering konsensus

Konsensus består av enighet mellom viktige beslutningstakere for visjonen og rettferdighet. Konsensusen er viktig for at ansatte skal få så like signaler som mulig om visjonen, og en opplevelse av å kunne påvirke organisasjonen (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Vi anslår graden av enighet mellom de viktige beslutningstakerne i SNN som svært sterk, basert på toppledelsens fokus på konsistent kommunikasjon av visjonen. I tillegg beskriver ansatte og mellomledere at konsernledelsen fremstår samstemte om visjonen i sin kommunikasjon internt og eksternt. Ansatte beskriver at det er enkelt å bruke visjonen når den er så tydelig kommunisert fra toppen. Vi ser tegn til at graden av rettferdighet også er svært sterk basert på ansatte og mellomlederes beskrivelser. Majoriteten av intervjudeltakerne har i sin tid i SNN vært delaktig innenfor prosesser for å forbedre organisasjonen på ulike måter, og beskriver samtidig at konsernledelsen har endret sin fremgangsmåte for å implementere endringer. Sistnevnte endring har ført til at SNN har blitt mer demokratisk, og ansatte føler deres meninger betyr noe, sammenlignet med tidligere perioder. Dette tas ikke som en selvfølge fra de ansatte, ettersom SNN er en stor organisasjon med mange ansatte.

Samlet anser vi graden av konsensus som svært sterk. Både enigheten mellom viktige beslutningstakere og graden av rettferdighet underbygger denne tolkningen. SNNs toppledelse har til hensikt å fremstå konsistente i signalene om visjonen og at ansatte skal føle at de har påvirkningskraft, noe de i så måte har lyktes med.

5.4 Oppsummering visjonsstyrke

Oppgavens problemstilling inneholder i hvilken grad visjonen har gjennomslagskraft mot de ansatte. Ut fra datagrunnlaget har vi gjort analysert 9 faktorer som fører til en overordnet analyse av 3 hovedfaktorer som beskriver visjonens gjennomslagskraft. Vi har analysert følgende 3 faktorer til:

- Tydelighet: Svært sterk
- Konsistens: Sterk
- Konsensus: Svært sterk

Basert på vårt datamateriale fra intervjuer med konsernledelse, mellomledelse og medarbeidere tolker vi at visjonen har en svært viktig status i organisasjonen.

Konsernledelsen beskriver SNN som visjonsbevisst og at de aktivt benytter seg av visjonen i hele organisasjonen. Med hensyn til intervjuene med de ansatte ser vi tydelige tegn til at visjonen også er viktig på operativt nivå i organisasjonen og brukes aktivt også her, blant annet i kundemøter.

Ettersom to av de tre hovedfaktorene i analysemodellen blir tolket som svært sterk, og den siste blir anslått som sterk, vil vi samlet oppsummere graden av visjonsstyrke som svært sterk. I dette ligger det at toppledelsen har en tydelig hensikt med visjonen og hvordan den kommuniseres, samt at alle ansatte i denne undersøkelsen bekrefter at visjonen er synlig for dem. I tillegg harmonerer de fleste hensikter fra toppledelsen med ansatte og mellomlederes tolkninger.

I oppgavens teoretiske rammeverk utredet vi hva en sterk og en svak visjonssituasjon er, samt hvilke kjennetegn disse har. Ettersom redegjørelsen beskrev at en sterk visjonsstyrke var å regne som en sterk visjonssituasjon, vil vi vurdere om datamaterialet som har blitt brukt i analysen er forenlig med kjennetegnene til en sterk situasjon. Samtidig vil vi se om det samme datamaterialet har noen kjennetegn fra en svak situasjon. Sistnevnte alternativ analyseres for å forsikre at vi ser det fullstendige bildet til SNNs visjonssituasjon.

Tabell 7: Analyse av SNN og grad av sterk visjonssituasjon

Indikasjon eller kjennetegn på en sterk situasjon	Analyse av SNN
Visjonen former ansattes meninger om mål, aktiviteter og egeninteresser i forbindelse med virksomheten.	Mål forankres i visjonen, aktiviteter formes og utvelges basert på visjonen. Visjonen bidrar til å skape merverdi for ansatte med tanke på egeninteresser (stolthet).
Medarbeidere mottar tydelige signaler fra ledelsen, og tolker dem i henhold til sender sin intensjon.	Medarbeidere mottar svært tydelige signaler om visjonen. Tolkningen er totalt sett forenlig med ledelsens uttrykte hensikt.
Konsistens i effekten visjonen er ment å ha over tid.	Dynamisk visjon. En sirkulær prosess som kontinuerlig måles mot virksomhetens resultat, som relateres til eiermodell (samfunnseid 54%). Ansatte redegjør godt for dette.
Konsensus i enighet rundt individuelle syn på visjonen.	Svært sterk enighet i individuelle syn på visjonen, med lokale tilpasninger for å gjøre visjonen mer appellerende.
Visjonen bidrar til felles organisasjonsklima.	Visjonen bidrar til fellesskapsfølelse i organisasjonen gjennom at det jobbes mot et felles mål, bidrar til sine lokalsamfunn og utvikler landsdel.

Tabell 8: Analyse av SNN og grad av sterk visjonssituasjon

Indikasjon eller kjennetegn på en svak situasjon	Analyse av SNN
Utydelige signaler og uensartet praksis.	Tydelige signaler og ensartet praksis. Likt språk- og begrepsbruk i hele organisasjonen, basert på toppledelsens tydelige signaler.
Ansatte skaper sin egen tolkning og forståelse av visjonen, gjerne ved hjelp av kollegaer	Ansatte har lik tolkning og forståelse av visjonen, sammenlignet med toppledelse. Ansatte påvirkes av kollegaer, men uttrykker at dette bidrar til å være samstemte om visjonen. Visjonen har lokale tilpasninger, noe som er hensikten til toppledelsen (lokal beslutningsmyndighet)
Visjonen gir et tvetydig syn på fremtiden, er vanskelig å jobbe mot og skaper uro	Visjonen isolert beskrives som delvis vid, men skaper retning i samspill med strategiske fokusområder og økonomiske mål.
Visjonen bidrar til å splitte organisasjonen	Visjonen bidrar til å samle organisasjonen.

Basert på resultatene i tabellene ovenfor, som er vår analyse av kjennetegnene til sterke og svake situasjoner, ser vi at det er en tydelig indikasjon på en sterk visjonssituasjon i SNN. Med hensyn til datamaterialet som ble benyttet i analysen av visjonsstyrke, ser vi at det er støtte for den teoretiske antagelsen om at sterk visjonsstyrke er synonymt med en sterk situasjon. Ved å analysere samtlige kjennetegn på sterke og svake situasjoner, tolker vi at dette analysekapittelet gir svar på i hvilken grad visjonen har gjennomslagskraft overfor de ansatte. Vi tolker dermed visjonens gjennomslagskraft som svært sterk.

6 Drøfting

Vi har valgt å dele drøftingskapitlet inn i to deler. I første del vil vi drøfte hvordan visjonens gjennomslagskraft vises gjennom ledelse og styring. Dette vil vi presentere gjennom å identifisere relevante trekk fra ledelse og styring, og eksemplifisere med trekk fra funn i analysen. I drøftingens andre del vil se nærmere på samspillet mellom ledelse og styring i SNN, samt hvilken betydning dette samspillet har for visjonens gjennomslagskraft. Hensikten med andre del er å se hva som gir visjonen gjennomslagskraft i en organisasjon, med casebedriften som utgangspunkt. Vi vil i tillegg diskutere bidrag eller implikasjoner som studien frembringer.

6.1 Drøfting del 1

I dette delkapittelet vil vi drøfte hvordan våre funn i analysen kan identifiseres som trekk fra ledelse eller styring. Oppgavens problemstilling tar for seg i hvilken grad og hvordan visjonen har gjennomslagskraft som ledelses- og styringsverktøy. Dette kapittelet har dermed til hensikt å drøfte rundt hvordan ledelse og styring brukes som virkemidler for å påvirke ansattes atferd, da gjennom visjonen.

6.1.1 Drøfting av visjonen som ledelsesverktøy

I dette delkapittelet vil vi ta for oss hvordan ansatte opplever at ledere aktivt bruker visjonen i sin interaksjon med ansatte, med den hensikt at visjonen skal påvirke de ansattes atferd. I den grad en leder benytter visjonen som virkemiddel i den relasjonelle delen av lederskapet, betegner vi det som et ledelsesverktøy (Kirkhaug, 2015). I oppgavens teoretiske del, kapittel 3.3.4, presenterte vi hvilke trekk fra ledelse som er relevante i drøfting av visjonen som ledelsesverktøy. Disse trekkene vil benyttes i dette kapittelet.

Konsernledelsen har i det strategiske arbeidet lagt visjonen øverst i organisasjonen, og sørget for at samtlige aktiviteter og valg, på alle nivåer, må kunne forankres eller relateres til visjonen. Dette har også lagt føringer for hvordan visjonen eventuelt fungerer som ledelsesverktøy. I SNN sitt tilfelle er det lagt til rette for at visjonen skal brukes som ledelsesverktøy, både fra toppledelse, mellomledelse og avdelingsledelse. Kirkhaug (2015) beskriver at visjonen som ledelsesverktøy kan skape oppslutning rundt organisasjonens formål og motivere en gruppe mennesker ved å jobbe mot et felles mål. Ifølge

konsernledelsen er dette en av tankene bak det å ha visjonen som det viktigste sjekkpunktet i alle valg.

Ettersom SNN er en stor og kompleks organisasjon, samt at de fleste ansatte viser størst tillit til nærmeste leder i våre intervjuer, er det tydelig at nærmeste leders forpliktelse til visjonen er kritisk for visjonens funksjon. Visjon er et toppstyrt verktøy, og må implementeres fra lederens side (El-Namaki, 1992). Dersom ansatte har større tillit til nærmeste leder, er det naturlig at SNN bør fokusere på at disse lederne er ambassadører for visjonen i daglig bruk. Dette har konsernledelsen lyktes med, da samtlige ansatte beskriver nærmeste leder som ambassadør og som svært viktig for deres forhold til visjonen.

Mellomledelsen beskriver at konsernledelsen har blitt mer villig til å bruke visjonen for å påvirke dem direkte også. Et eksempel er at organisasjonen har blitt mer åpen og har kuttet flere hierarkiske ledd. Mellomledere og ansatte opplever at det er kort avstand til konsernledelsen, og at det er blitt mer akseptabelt å prate med hverandre om eksempelvis visjonen. Ved å kunne påvirke mellomledere og avdelingsledere, forsikrer konsernledelsen en sterkere påvirkning på alle ansatte i organisasjonen. Uten mellomledelsen og avdelingsledere er det vanskelig for toppledelsen å nå ut til alle ansatte i en stor organisasjon slik SNN er. Ved å derimot ha disse lederne som ambassadører, kan konsernledelsen starte en slags dominoeffekt i påvirkning.

Konkret benytter altså ledelsen i SNN visjonen som tema for kommunikasjon med ansatte, som motivasjonsfaktor, som synlig del av møter eller samlinger, som ambassadør-grunnlag og ved utvikling av ansatte. Mange av disse trekkene viser også resultater i konkret atferdspåvirkning. Eksempelvis fører praten om visjonen i formelle og uformelle sammenhenger til at ansatte bruker visjonen i kundemøter, og ønsker å utvikle salgsteknikker som inneholder bruk av visjonen. Ved å benytte visjonen for å motivere ansatte, kan ledelsen enklere relatere mål til visjonen. Ved å bidra til at visjonen alltid er synlig, gjerne med overdrivelse, sørger ledelsen for at visjonen aldri blir glemt ved at ansatte alltid er bevisst overfor den. Ved å være rollemodeller gjennom ord og handling, skaper det stolthet blant ansatte siden de får være med å bidra for landsdelen. Ved å bidra med visjonen i opplæring av nyansatte eller kursing av eksisterende ansatte, oppnår ledelsen at ansatte bedre forstår visjonen og kan bruke den med mindre direkte påvirkning fra ledelsen.

Vår oppsummering rundt visjonen som ledelsesverktøy omhandler fem definerte trekk fra ledelse som ble valgt for å kategorisere relevante funn i analysekapitlet. Sammenfattet peker de relevante funnene mot at visjonen brukes som et ledelsesverktøy i organisasjonen.

Visjonen treffer innom samtlige trekk fra ledelse, med flere eksempler innenfor hvert trekk.

Ut fra vår analyse er det identifisert følgende trekk fra ledelse. Trekkene er oppsummert i tabellen nedenfor:

Tabell 9: Relevante trekk fra ledelse

Trekk fra ledelse	Relevante trekk i SNN
Ledelsen prater om visjonen med ansatte	<ul style="list-style-type: none"> • Visjonen er et naturlig samtaleemne • Ledere oppleves som dyktig på å relatere visjonen til noe lokalt • Ledere oppleves av ansatte som ambassadører • Sekundærdata viser at nærmeste leder kommuniserer retning (visjon, mål og strategi) tydelig til ansatte
Ledelsen benytter visjonen som en motivasjonsfaktor	<ul style="list-style-type: none"> • Visjonen er tema på møter og relateres til målsetninger • Ledelsen verdsetter handlinger som er i tråd med visjonen
Ledelsen synliggjør visjonen på ulike møter eller samlinger	<ul style="list-style-type: none"> • Ledere oppfattes generelt som pådrivere for visjonens synlighet • Visjonen og arrangementer som er i tråd med visjonen drøftes med ansatte
Ledelsen oppleves som rollemodeller eller ambassadører i møte med ansatte	<ul style="list-style-type: none"> • Både konsernledelse og lavere ledelsesnivåer vurderes som ambassadører, med ulike funksjoner • Ledelsen er dyktig til å aktualisere visjonen • Organisatorisk strukturell endring har bidratt til mer åpenhet og kommunikasjon mellom topp og bunn
Ledelsen bruker visjon for å utvikle medarbeidere, f.eks. i opplæring	<ul style="list-style-type: none"> • Visjonen er en sentral del av SNN-skolen • Visjonen brukes i kursing, om f.eks. kundemøter

6.1.2 Drøftinger rundt styringsverktøy

Denne delen av drøftingen vil ta for seg om ledelsen benytter visjonen i forbindelse med styring, med den hensikt å indirekte påvirke ansattes atferd. I det teoretiske kapittelet har vi tidligere nevnt at styring er systemorientert påvirkning av atferd i organisasjonen (Ladegård & Vabo, 2010; Kirkhaug, 2015). Kirkhaug (2015) viser til mål, visjoner, rammer, planer, verdier, regler, kontroll, belønning og straff som typiske overordnede styringsverktøy som lederskapet i en organisasjon benytter seg av, ettersom de medfører en standardisering og ikke tar høyde for enkeltpersoners interesser. I oppgavens teoretiske del, kapittel 3.3.4, presenterte vi hvilke trekk fra styring som er relevante i drøfting av visjonen som styringsverktøy. Disse trekkene vil benyttes i dette kapittelet.

Både toppledelsen og ansatte beskriver visjonen som en ramme for organisasjonen, som de skal utvikle seg innenfor. Det er også en lik forståelse fra topp og bunn i organisasjonen at økonomiske mål og strategi, i samspill med visjonen, gir retning for SNN som konsern og i lokale avdelinger. Alle avdelinger blir fulgt opp på de samme 5 strategiske fokusområdene. Denne vurderingen støttes i SNNs egen internundersøkelse, der hele 90% av respondentene bekreftet at de i egen avdeling jobber mot retningsgivende mål. Denne studien har ikke tilstrekkelig datagrunnlag for å tolke om visjonen er like viktig i hele SNN, til tross for at selskapets egen interne undersøkelse vitner om at majoriteten (94%) har tro på visjonen og støtter denne. Enkelte aktører i denne undersøkelsen har stilt spørsmål om det kan være ulikheter ut fra hvilke arbeidsoppgaver en har.

Konsernledelsen og mellomledelsen i SNN har til hensikt å fremstå som ambassadører for visjonen og strategien i media og annen ekstern kommunikasjon, med det formål å på sikt påvirke interne forhold. Også handlinger som regnes i tråd med visjonen verdsettes av både ledelse og ansatte i SNN.

Oppsummert identifiserer vi at ansatte vurderer SNNs strategiske valg, virksomhet og aktiviteter oppleves å være i tråd med visjonen, men med rom for forbedring.

Argumentasjonen for forbedring bygger på at visjonen kan kategoriseres som vid, og dermed litt utydelig i forhold til konkret virkeområde. Særlig trekkes det frem eksempler der ansatte føler at visjonen forplikter, men at det samtidig er vanskelig å vurdere om valg og handlinger er i tråd med visjonen.

Ut fra vår analyse er det identifisert følgende trekk fra styring. Trekkene er oppsummert i tabellen nedenfor:

Tabell 10: Relevante funn innenfor trekk fra styring

Trekk fra styring	Relevante trekk i SNN
Organisasjonens målhierarki oppleves forankret i visjonen	<ul style="list-style-type: none"> • Toppledelse, mellomledelse og ansatte anser visjonen som ramme å utvikle seg innenfor • Både ledelse og ansatte opplever at økonomiske delmål og strategiske fokusområder skaper retning sammen med visjonen • Økonomiske delmål og strategiske fokusområder oppleves forankret i visjonen blant ansatte
SNNs strategiske valg, virksomhet og aktiviteter oppleves å være i tråd med visjonen	<ul style="list-style-type: none"> • Virksomhet og aktiviteter oppleves av ansatte til å være i tråd med visjonen • Vid visjon, som fører til problemstillinger om prioriteringer om ulike valg er i tråd med visjonen • Visjonen oppleves forpliktende i forbindelse med aktiviteter
Visjonen oppleves like viktig for hele SNN, overalt, i alle ledd	<ul style="list-style-type: none"> • Internundersøkelse tyder på at ansatte i hele organisasjonen har tro på visjonen og støtter denne • Ikke tilstrekkelig datagrunnlag for å gjøre noen endelig tolkning
Ledelsen er rollemodeller eller ambassadører for visjonen i media eller annen ekstern kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Både toppledelse og andre ledere fremstår som ambassadører for visjonen i media og annen ekstern kommunikasjon • Lederskapet har forpliktelse til visjonen ifølge ansatte • Konsernledelsen anser ekstern kommunikasjon som viktig for interne gevinster
Visjonen fjerner tvetydighet rundt veivalg for bedriften og de ansatte	<ul style="list-style-type: none"> • Visjon og strategi er godt kjent i hele organisasjonen • Visjonen brukes for å kalibrere valg i hele organisasjonen • Visjonen kan være tvetydig i forbindelse med ulike veivalg, ettersom den brukes som en ramme

6.2 Drøfting del 2

6.2.1 Samspillet mellom ledelse og styring

I drøftingen av trekk fra ledelse og styring, ser vi at visjonen brukes både som verktøy eller virkemiddel innenfor begge kategoriene. Vi anser dette som interessant, ettersom vi ikke anser at teoretiske redegjørelser har vist en optimal løsning på hvordan visjonen skal balanseres mellom ledelse og styring. I SNNs tilfelle ser vi at visjonen vises gjennom styring ved at strategi, mål og aktivitet forankres og legitimeres i visjonen. Videre kommer visjonen til uttrykk gjennom ledelse ved at konsernledelsen, mellomledelsen og laveste ledere fremstår som ambassadører og pådrivere via kommunikasjon og handling. Sammenfattet bidrar denne valgte tilnærmingen til at visjonen legger grunnlaget for alt SNN foretar seg. Alle handlinger, både på strategisk og operativt nivå, må med andre ord være forenlig med visjonen. Til tross for at litteraturen ikke er entydig i form av hvordan visjonen skal prege en organisasjon, anser vi det som ekstraordinært at visjonen har en så markant sentral rolle i SNN. Konsernledelsen påpeker at de både er bevisst på visjonen og etterlever den. Likevel anerkjenner vi at visjonen har en større rolle i organisasjonen enn det våre forventninger skulle tilsi i forkant av studien.

Vi tolket visjonens gjennomslagskraft i SNN som svært sterk. Denne tolkningen ble basert på entydige signaler fra ledelsen og entydige tolkninger fra ansatte om visjonen. Men hvilken rolle har samspillet mellom styring og ledelse som virkemidler for den svært sterke gjennomslagskraften i SNN? Basert på våre funn anser vi at trekkene fra styring beskriver en forventning i forbindelse med visjonen. I dette ligger det at visjonen skal legitimere alle handlinger i SNN, samt gi mening og retning for virksomheten. Trekkene fra ledelse viser at ved å aktualisere denne forventningen, på alle nivåer, kommer visjonen til uttrykk i hele SNN. Eksempelvis bruker alle ansatte visjonen i salgsmøter med kunder, både fordi det er forventet at de skal gjøre det, men også fordi deres nærmeste leder har gitt dem mulighet til å bidra til utforming av budskapet de skal gi. På denne måten samspiller forventning fra styring og direkte innflytelse fra ledelse til at ansatte får eierskap til visjonen.

Faktumet at visjonen benyttes i praksis av ansatte i kundemøter, legitimerer SNNs valg om å gjøre visjonen gjeldende i alle strategiske fokusområder. Dette vises ved at visjonen bidrar til å sikre lønnsomhet, ved at SNN tolker at de har bedre forutsetninger for salg ved å bruke den. Vi tolker at konsernledelsens rolle blir særlig viktig ettersom visjonen skal brukes i hele SNN. Skulle konsernledelsen være utydelig i sin kommunikasjon eller praksis rundt visjonen, ville

det ansees som visjonsbrudd blant resten av organisasjonens aktører, og dermed åpne muligheten for ulike tolkninger av visjonen. Med andre ord, bærer konsernledelsen et ansvar om å være tydelig for å forsikre at organisasjonens viktigste strategiske kompass bevarer sin tydelighet. Denne tydeligheten forsterker konsernledelsen ved hjelp av både styring i form av forventninger og ledelse i form av påvirkning.

Samtlige forskningsdeltakere i studien beskriver en endring i SNN, både ved utskiftninger i konsernledelsens struktur og bemanning, men også organisasjonens hierarkiske struktur. Likevel legges det størst vekt på konsernledelsens endring i strategien, der SNN har gått fra å være detaljstyrt til mer rammestyrt. Både konsernledelse, mellomledelse og ansatte beskriver visjonen som en ramme. Basert på Kirkhaugs (2015) argumentasjon for at rammestyrt konkretiserer yttergrenser som organisasjonen handler innenfor, er det forenlig med beskrivelsene om visjonen i SNN. På samme måte som rammestyrt, tillater visjonen i SNN stor fleksibilitet og tillit til hver enkelt avdeling for å finne en løsning mot et ønsket utfall. Dette ønskede utfallet vil i SNNs tilfelle være å styrke landsdelen, og for å konkretisere retning har konsernledelsen utarbeidet økonomiske mål som virksomheten måles etter. Denne rammestyrt gir enkelte fordringer for øvrige ledelsesnivåer. Blant annet fører det til lokal beslutningsmyndighet, eksempelvis i form av ansvar for å fordele samfunnsutbytte i egen geografiske region. Mellomledelsen og laveste leder bruker dermed visjonen både for å synliggjøre rammen, men også for å motivere ansatte. Vi tolker at SNN praktiserer en styringsform som har visjonen i sentrum og er preget av lite detaljkontroll, som dermed gjør øvrige ledelsesnivå ansvarlig i større grad. Formulert på en annen måte, kan det argumenteres for at SNN har lite detaljstyring, men økt fokus på ledelse innenfor den nevnte rammen.

Ansatte i SNN nevner stolthet over Nord-Norge som et viktig element i sitt eierskap til visjonen. Denne stoltheten vises tydelig gjennom mange eksempler på handlinger som ansatte utfører, både i arbeidshverdag og via dugnad. Visjonens posisjon i SNN, samt ansattes stolthet og eierskap til visjonen, legitimerer på mange måter ansattes atferd. Vi anser det eksempelvis som ekstraordinært at ansatte fra hele Nord-Norge reiser til Bodø en hel helg og jobber dugnad for å arrangere en fest i anledning byens jubileum. Selv uten lokal tilknytning samlet altså SNN store deler av konsernet i Bodø, for å jobbe dugnad og delta på festen for byen. Dette er bare ett av flere lokale og regionale eksempler på ekstrarolleatferd som er utover hva en kan forvente.

Oppsummert ser vi at samspillet mellom styring og ledelse virker å være essensielt for visjonens gjennomslagskraft. I SNN har det blitt lagt så stort fokus og vekt på visjonens viktighet i all virksomhet, som videre krever en svært sterk gjennomslagskraft for å ha hensikt. Ved å bruke visjonen som et ramme-styringsform, kan alle påvirke hvordan SNN skal være til for Nord-Norge ettersom ledelse og aktivitet innenfor rammen fremmer fleksibilitet og ansvarsfordeling. Særlig har ledelsen på lavere nivå stort ansvar for å sikre at SNN driver i tråd med visjonen. Likevel anerkjenner toppledelsen sin betydning for å ivareta visjonens udiskutable posisjon som organisasjonens viktigste styringselement.

6.2.2 Implikasjoner og bidrag

I denne studien har vi benyttet en casestudie for å vise hvordan visjonens gjennomslagskraft i en organisasjon kan analyseres. Vår analyse viser at visjonen i casebedriften SpareBank 1 Nord-Norge har gjennomslagskraft, samt at samspillet mellom styring og ledelse legger føringer for denne gjennomslagskraften. Likevel er det hensiktsmessig å vurdere om bankens virkeområde og formål generelt er visjonsrelatert. Basert på vårt teoretiske rammeverk, kan det argumenteres for at samtlige organisasjoner som ønsker å være konkurransedyktige er visjonsrelatert. Kirkhaug (2015) argumenterer blant annet for at visjoner viser til hvor god en virksomhet vil være i forhold til sine konkurrenter eller omgivelser. I så måte er visjonen svært relevant for enhver bank, ettersom det finnes store aktører som driver bankdrift i Nord-Norge.

I SNN sitt tilfelle spiller også eiermodellen inn som styrkende i forbindelse med visjonens relevans og viktighet. Ettersom bankens drift begrenses til Nord-Norge, samt at all lønnsomhet skal komme samfunnet til gode basert på sparebank-modellen, er visjonen særdeles relevant når den er utformet som *“For Nord-Norge!”*. På denne måten er visjonen i SNNs tilfelle ikke bare et mål i seg selv, men også et grunnlag for overlevelse. Konsernledelsen beskriver scenarier der SNN må forbli i Nord-Norge, selv om det skulle gå dårlig i landsdelen, mens konkurrenter kan omplassere prioriteringer av drift. Med andre ord er SNNs skjebne knyttet til Nord-Norges skjebne. Dermed er visjonen til SNN, som betegnes som deres største styrke av konsernledelsen, også samtidig deres største sårbarhet. Sammenhengen mellom formålet og visjonen i SNN kan betegnes med at dersom SNN mislykkes med praktisering av visjonen, er sjansen stor for at de svekker sitt eksistensgrunnlag på sikt. Collins og Porras (1996) argumenterer for at visjonen må kunne relateres til organisasjonens formål på en logisk måte og er forståelig for alle aktører, for å ha

større påvirkningskraft. Vi tolker at denne klare sammenhengen og avhengigheten mellom visjon og eksistensgrunnlag er med å styrke visjonens gjennomslagskraft i SNN. I motsatte tilfeller, der organisasjoner har visjoner hvor ansatte ikke ser naturlig link mellom visjon og formål (eksistensgrunnlag), kan det potensielt ikke ha samme gjennomslagskraft.

Vi anser at studien bidrar til økt forståelse om at visjonen faktisk kan ha påvirkning på ansattes atferd. I dette ligger det at SNNs bruk av visjonen og ansattes handlinger viser at visjonen fremmer atferd i organisasjonen. Ansatte legitimerer atferd mot visjonen, og ledelsen planlegger aktiviteter som harmonerer med visjonen. Studiens funn viser at visjonen kan brukes som ledelses- og styringsverktøy, og dermed ha innvirkning på ansattes atferd. Rammeverket for gjennomslagskraft, som er operasjonalisert i denne studien, kan potensielt brukes i andre kontekster for å analysere visjonens gjennomslagskraft, samt hvordan denne gjennomslagskraften kan sees gjennom styring og ledelse. I SNN ser vi at samspillet mellom styring og ledelse, samt den sterke rollen visjonen har i forbindelse med virksomheten, legger føringer for ansattes tolkninger av visjonen. Resultatene i SNN vil være vanskelig å overføre, men selve rammeverket som er benyttet kan brukes i andre organisasjoner. Vi anser rammeverket for visjonsstyrke som grundig og gjennomgående for en type signaler, særlig i forbindelse med toppstyrte verktøy, slik som visjonen er (Kirkhaug, 2015). Etersom visjonen kan være vanskelig å måle utfall av (Rigby, 2001), er det også tenkelig at visjonen har ulik status i ulike bedrifter, noe som kan prege utfallet av analyser i andre organisasjoner. Likevel vurderer vi rammeverket som et generelt godt grunnlag i organisasjoner for å tolke visjonens gjennomslagskraft overfor ansatte.

7 Avslutning

7.1 Tematikk og problemstilling

Oppgavens tematikk omhandler visjonen i en organisasjon og dens rolle for medarbeidere. For selv om litteraturen støtter at visjoner har flere bruksområder, både internt og eksternt (Collins & Porras, 1996; Jacobsen & Thorsvik, 2007; Kirkhaug, 2015), har det vært mangel på forskning vedrørende hvordan visjonen påvirker ansatte (Darbi, 2012). Visjoner kan betegnes som et ledelses- og styringsverktøy (Rigby, 2001; Darbi, 2012; Orhan et al., 2014). Ifølge Ladegård og Vabo (2010) har slike verktøy til hensikt å koordinere eller påvirke ansattes atferd i en ønsket retning. Kirkhaug (2015) støtter dette synet, og poengterer at visjonen som verktøy for lederskapet kan skape motivasjon hos medarbeidere ved å samle dem rundt organisasjonens formål. Basert på litteraturens beskrivelser av hva visjoner kan være, anses det som et paradoks at det er mangelfull empiri vedrørende om visjonen faktisk påvirker ansatte (Darbi, 2012). Lipton (1996) argumenterer for at visjonen kan gis liv til blant ansatte ved at ledere forpliktes til den, ettersom den er et toppstyrt verktøy. Dermed må visjonen ha gjennomslagskraft i organisasjonen (El-Namaki, 1992; Lipton, 1996; Darbi, 2012).

Til tross for at visjonen virker å være til for alle i en organisasjon, kritiserer Darbi (2012) at forskning rundt visjon har primært fokusert på hvordan ledelsen utarbeider og bruker visjonen. Vår problemstilling retter seg dermed mot hvordan et ledelses- og styringsverktøy faktisk påvirker ansatte, som i utgangspunktet er et av formålene til visjonen. Denne studien tar utgangspunkt i Liptons (1996) antagelse om at visjonen må ha gjennomslagskraft fra toppledelsen for å kunne påvirke ansatte. Dermed har vi utformet vår problemstilling på følgende måte:

“I hvilken grad og hvordan har visjonen gjennomslagskraft som ledelses- og styringsverktøy overfor medarbeiderne i en organisasjon?”

7.2 Hovedfunn om visjonens gjennomslagskraft

I vår casestudie har vi operasjonalisert et rammeverk for å analysere visjonens gjennomslagskraft i en bedrift, nærmere bestemt SpareBank 1 Nord-Norge. SNN fronter seg selv via ekstern kommunikasjon som svært visjonsbevisst. Oppgavens analysedel har tolket i hvilken grad visjonen har gjennomslagskraft i SNN, gjerne presentert ved grad av visjonsstyrke i organisasjonen. Våre funn indikerer at visjonsstyrken i SNN er svært sterk, noe som blant annet kjennetegnes ved at variasjonen i responsens til en gitt type stimuli (visjonen) som normalt forbindes med grunnleggende forskjeller i personlighet reduseres. Dette kjennetegnes ved at ansatte forstår den normative og passende responsen, og videre former en kollektiv forståelse av hva som forventes i forbindelse med visjonen. Et slikt eksempel omtales i denne studien som en sterk visjonssituasjon (Haggerty & Wright, 2009).

Kjennetegnene til en sterk situasjon er utvilsomt forenlig med våre funn i SNN. Samtlige intervjuobjekt i studien beskriver visjonen som noe av det viktigste for organisasjonen og dem personlig. Ved en svært sterk visjonsstyrke vurderer vi at visjonen har en høy stjerne i toppledelsen, samt at kommunikasjon av og forpliktelse til visjonen er viktig for dem. Ansatte tolker konsernledelsen, og da særlig konsernsjefen, som ambassadør for visjonen både internt og eksternt.

Vi har i kapittel 6 drøftet om hvordan denne gjennomslagskraften kan sees på gjennom ledelse og styring. Vi ser tegn på at visjonen fungerer som en ramme-styringsform, med stor grad av detaljfrihet innenfor visjonens yttergrenser. I dette ligger det at ulike ledelsesnivåer har lokal handlefrihet for å bidra til å realisere visjonen. Sett i lys av styring, måles avdelinger på økonomiske mål (forankret i visjonen). Likevel vektlegger toppledelsen at visjonen, strategien og målene skal være styrende, men ikke kontrollerende i detalj. Så har toppledelsen et ansvar for å forvalte visjonen og dens tydelighet på overordnet nivå, mens lavere ledelse skal forankre visjonen i alle handlinger på operativt nivå hver dag. Konsernledelsen viser til at denne samhandlingen mellom ledelse og styring benyttes for å gi retning for fremgang, visjonsforpliktelse, en felles organisasjonskultur og eksistensgrunnlag.

7.3 Oppgavens begrensninger

I dette underkapittelet vil vi belyse oppgavens teoretiske og praktiske begrensninger.

7.3.1 Teoretiske begrensninger

Ettersom masteroppgavens omfang begrenser oss til å se på et konkret fenomen, som helst ikke bør undersøkes i en for stor sammenheng, finnes det teoretiske aspekter som kunne vært belyst eller redegjort for i oppgaven. Dette anser vi som teoretiske begrensninger.

Eksempelvis ulike elementer som preger en visjon eller samspiller med visjonen. Basert på vårt kunnskapsnivå og litterære oversikt innenfor ledelse, vil vi vise teoretiske aspekter som med fordel kunne vært inkludert i en større studie.

Det første fenomenet vi vil belyse i denne sammenhengen er verdiers rolle i samspill med visjonen. Kirkhaug (2013) argumenterer for at visjoner og verdier er komplementære begreper, som ofte hører sammen i organisatoriske kontekster. Senge (2006) skriver også at verdier er en av tre styrende faktorer som gjerne knyttes tett sammen med en organisasjons formål og visjon, da med primærhensikt i å svare for hvordan organisasjonen skal realisere sin visjon. I sin beskrivelse av “*core ideology*” argumenterer Collins og Porras (1996) for at organisasjonens formål og verdier er noe som alltid er tilstede, enten man vil eller ikke. I så måte er det opp til ledere å sette ord på formålet og verdiene, ettersom det alltid eksisterer og ikke er noe man kan lage. Collins og Porras (1996) poengterer videre at denne ideologien legger sterke føringer for hvordan visjon en organisasjon bestemmer seg for å ha. Sett at litteraturen beskriver at verdier kan ha en sentral rolle for hvordan en visjon bør utarbeides, anser vi det som en teoretisk begrensning at verdier ikke er fullstendig redegjort for.

En organisasjons formål er tett koblet til visjonen (Senge, 2006). Til tross for at vi har redegjort for hva en misjon eller formål er for en organisasjon, kunne vi med fordel gjennomgått flere elementer og særegenheter ved misjon. Særlig trekker vi denne begrensningen frem i lys av at hovedfaktoren *konsistens* består av faktoren *eksistensiell sammenheng*, som svarer for hvilken sammenheng ansatte opplever at visjonen og formålet i organisasjonen har.

7.3.2 Praktiske begrensninger

I prosessen med å utarbeide oppgaven har vi registrert noen praktiske begrensninger. Vi anser praktiske begrensninger som forhindrende i forbindelse med vår gjennomføring av studien. Alternativt kan slike begrensninger være forhold som svekker studiens bidrag til teori.

Den første praktiske begrensningen vi registrerer er at vårt utvalg av datakilder består av en homogen gruppe, særlig blant medarbeiderne vi har intervjuet. Samtlige medarbeidere har relativt like stillinger i organisasjonen, noe som kan medføre mindre forskjeller i tolkninger av visjonen. Eksempelvis jobber alle med kundemøter, noe som medfører et fokus på å presentere banken ved hjelp av visjonen. Denne presentasjonen kan potensielt gjøre visjonen mer aktuell sammenlignet med en ansatt som ikke jobber med kunder. En annen begrensning som kan relateres til den homogene gruppen av intervjuobjekter, er at samtlige også arbeider innenfor morselskapet i SNN. En alternativ tilnærming til studien kunne potensielt være å rette datainnsamlingen mot ansatte fra flere avdelinger i konsernet, da eksempelvis medarbeidere fra regnskap eller eiendomsmegling i SNN.

For å kompensere for disse to praktiske begrensningene har vi valgt å gjennomføre intervju med ansatte som har ulik geografisk plassering og tilhørighet. Ved å se om geografi spiller en rolle i forbindelse med ansattes tolkning av signaler om visjonen, anså vi at det også kunne ligge andre forhold til grunne for en eventuell svak visjonsstyrke. En annen kompensasjon for begrensningene har vært å benytte sekundærdata, da primært i form av SNNs egen spørreundersøkelse, hvor mange spørsmål rundt visjonen har blitt besvart. Særlig vektet vi at hele konsernet i SpareBank 1 Nord-Norge har blitt inkludert i denne undersøkelsen. Den siste praktiske begrensningen i denne sammenhengen er at undersøkelsen kunne med fordel involvert flere forskningsdeltakere generelt, for å tilføre mer bredde til det eksisterende utvalget. På denne måten kunne funnene i studien vært mer representativt for det ansatte i SNN mener.

Siste praktiske begrensning som er relevant, er mangelen på ledere fra laveste nivå i vårt utvalg av datakilder. Samtidig er forholdet mellom ansatte og førstelinjeledere belyst gjennom ansattes perspektiv

7.3.3 Videre forskning

Denne studien viser at rammeverket for å analysere visjonens gjennomslagskraft som ledelses- og styringsverktøy i en organisasjon kan være et aktuelt rammeverk for andre lignende studier. Det ville vært interessant å se samme undersøkelse bli gjennomført i andre store banker, eller eventuelt andre store organisasjoner. Vi har vektlagt store og komplekse organisasjoner, ettersom dette kan medføre at ansatte må forholde seg til mer omfattende styringssystemer og flere hierarkiske nivå med ledelse. I så måte tolker vi at visjonens gjennomslagskraft potensielt kan være enda viktigere for at ansatte skal påvirkes av visjonen, og dermed synliggjøre poenget med gjennomslagskraft.

Vi nevnte i teorien at det finnes tegn til at bruk av visjon og misjon som styringsverktøy har en positiv effekt på bedriftens lønnsomhet (Bart & Tabone, 1998; Darbi 2012), men det har ikke til nå vært generaliserbart. For videre forskning ville det vært interessant å se om det finnes grunnlag for å vurdere at organisasjoner med sterk gjennomslagskraft i visjonen er mer lønnsomme enn organisasjoner der visjonen har svakere gjennomslagskraft overfor ansatte. Ettersom litteraturen i denne oppgaven viser at det ikke er tilstrekkelig å bare ha en visjon, men at den også må etterleves (Lipton, 1996), ville det være interessant å se om visjonens gjennomslagskraft spiller en rolle for lønnsomhet i en virksomhet.

Avslutningsvis vil vi også stille spørsmålstegn vedrørende at en visjon kan ansees som en god visjon, hvis den ikke har gjennomslagskraft og dermed betyr noe for ansatte. Sett at visjonen har som formål å påvirke atferd i organisasjonen, stiller vi oss kritisk til om en visjon kan regnes som god uten gjennomslagskraft overfor ansatte. I så måte kan videre forskning tette disse hullene i dagens teoretiske forståelse.

8 Litteraturliste

- Aune, A. (2007). *Kvalitetsdrevet ledelse - kvalitetsstyrte bedrifter* (3.. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Balogun, J., Hailey, V. H., & Gustafsson, S. (2016). *Exploring Strategic Change* (4.. utg.). Pearson Education Limited.
- Bart, C. K., & Tabone, J. C. (1998). Mission statement rationales and organizational alignment in the not-for-profit health care sector. *Health care management review*, 23(4), ss. 54-69.
- Bart, C. K., Bontis, N., & Taggar, S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision*, 39(1), ss. 19-35.
- Bodø Nu. (2016). *Han blir ny markedssjef i Sparebank 1 Nord-Norge*. Hentet fra Bodø Nu (Hentet 10.04.2017): <http://bodonu.no/han-blir-ny-markedssjef-i-sparebank-1-nord-norge/29.07-03:55>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 2(29), 203-221.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business Essentials.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996, September-oktober). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, ss. 65-76.
- Darbi, W. P. (2012). Darbi, W. P. K. (2012). Of mission and vision statements and their potential impact on employee behaviour and attitudes: The case of a public but profit-oriented tertiary institution. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), ss. 95-109.
- Dexter, L. A. (1970). *Elite and Specialized Interviewing*. Evanston, IL: North-Western University Press.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), ss. 25-32.

- El-Namaki, M. (1992). Creating a Corporate Vision. I *Long Range Planning* (ss. 25-29). Elsevier.
- Elstad, B. (2010). Ledelse og styring av frivillig arbeidskraft. I G. Ladegård, & S. I. Vabo, *Ledelse og styring* (ss. 191-202). Bergen: Fagbokforlaget.
- Haggerty, J. J., & Wright, M. P. (2009). Strong Situations and Firm Performance: A proposed Re-Conceptualization of the Role of the HR Function. I *The SAGE Handbook of Human Resource Management* (ss. 100-114).
- Hillestad, T. (2010). Iverksetting av strategi gjennom ledelse og styring. I G. Ladegård, & S. I. Vabo (Red.), *Ledelse og styring* (ss. 157-173). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (2. utg.)*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer (3.. utg.)*. Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å., & Døving, E. (2010). Ledelse og styring i organisasjonsteoriens klassikere. I G. Ladegård, & S. I. Vabo, *Ledelse og styring* (ss. 53-68). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kantabutra, S. (2005). Improving public school performance through vision-based leadership. *Asia Pacific Education Review*, 6(2), ss. 124-136.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse - Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap - person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview: Introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Ladegård, G., & Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage.
- Lipton, M. (1996). Opinion: Demystifying the Development of an Organizational Vision. *Sloan management review*, 37(4), 83., ss. 83-92.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM 1 - Ledelse, organisasjon og regulering (2. utg.)*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Mullane, J. V. (2002). The mission statement is a strategic tool: when used properly. *Management Decision*, 40(5), ss. 448-455.
- Nilssen, V. L. (2012). *Analyse i kvalitative studier: den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Orhan, G., Erdoğan, D., & Durmaz, V. (2014). Adopting mission and vision statements by employees: The case of TAV Airports. . *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150,, ss. 251-262.
- Riege, A. M. (2003). Validity and reliability test in case study research: a literature review with “hands-on” applications for each research phase. *Qualitative market research: An international journal* 6(2), ss. 75-86.
- Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. *California management review* 43(2), ss. 139-160.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og Translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6.. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline - The Art and Practice of The Learning Organization* (2.. utg.). London: Random Books Business Books.
- Shiple, R. (2000). The origin and development of vision and visioning in planning. . *International Planning Studies*, 5(2), ss. 225-236.
- Shiple, R. (2001). Visioning in planning: is the practice based on sound theory? *Environment and Planning A*, 34(1), ss. 7-22.
- Shiple, R., & Newkirk, R. (1999). Vision and Visioning in planning: what do these terms really mean? *Environment and Planning B: Planning and Design* 26(4), ss. 573-591.
- SpareBank 1 Nord-Norge. (2017a). *Årsrapport 2016*. Hentet fra SpareBank 1 Nord-Norge (Hentet 10.05.2017): https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/investor/rapporter/2016/arsrapport/Arssrapport_Norsk_2016_Low.pdf

- SpareBank 1 Nord-Norge. (2017b). *Kvartalsrapport for 1. kvartal 2017*. Hentet fra SpareBank 1 Nord-Norge (hentet 10.04.2017): <https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/nord-norge/OmOss/investor/presentasjoner/2017/Q1/kvartalspresentasjon-q1-norsk.pdf>
- SpareBank 1 Nord-Norge. (u.å-a). *Om SpareBank 1-alliansen*. Hentet fra SpareBank 1 Nord-Norge (hentet 18.04.2017): <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/om-banken/om-sparebank-1-alliansen.html>
- SpareBank 1 Nord-Norge. (u.å-b). *Vår historie*. Hentet fra SpareBank 1 Nord-Norge (hentet 18.04.2017): <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/om-banken/var-historie.html>
- SpareBank 1 Nord-Norge. (u.å-c). *Våre datterselskaper*. Hentet fra SpareBank 1 Nord-Norge (hentet 18.04.2017): <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/om-banken/vare-datterselskaper.html>
- SpareBank 1 Nord-Norge. (u.å-d). *Jobb og karriere*. Hentet fra SpareBank 1 Nord-Norge (hentet 18.04.2017): <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/jobb-og-karriere.html>
- SpareBank 1 Nord-Norge. (u.å-e). *Konsernledelse*. Hentet fra SpareBank 1 Nord-Norge (hentet 18.04.2017): <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/om-banken/ledelse-og-styrende-organer/konsernledelsen.html>
- SpareBank 1 Nord-Norge. (u.å-f). *Visjon og forretningsidé*. Hentet fra SpareBank 1 Nord-Norge (hentet 18.04.2017): <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/om-banken/visjon-og-forretningside.html>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case research*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Strønen, F. (2010). Fra ledelse til styring i strategifaget. I G. Ladegård, & S. I. Vabo, *Ledelse og styring* (ss. 239-250). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. 4. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Wang-Hansen, J. K. (2014, November 26). *Visjonens kraft*. Hentet fra Dagens Perspektiv (hentet 16.03.2017): <http://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/john-kjetil-wang-hansen/visjonens-kraft>

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. Utg.). Los Angeles, California: Sage publications.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8. utg.). London: Pearson Education.

Zachariassen, K. (2014). *Oppdrag Nord-Norge. SpareBank 1 Nord-Norges historie. Bind 2 1989-2014*. Stamsund: Orkana Akademisk.

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Bakgrunn og formål

Masteroppgaven omhandler bruk av visjoner i organisasjoner, da hvordan den tolkes og anvendes. Herav gjennomføres det intervju av strategisk utvalgte personer fra Sparebank 1 Nord-Norge. Respondentene vurderes til å ha en relevant betydning for og/eller av organisasjonens visjon. Oppgaven er ment som et bidrag for å forstå hvordan visjoner fungerer i praksis, samt om det kan tolkes signaler om dens betydning for organisasjonens ansatte. Prosjektet er en del av masterstudie ved ledelse, innovasjon og marked på UIT, underlagt Handelshøyskolen i Tromsø.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Forskningsprosjektet er et designet som et casestudie med en kvalitativ datainnsamling. Intervjuene vil berammes fra 1 – 1,5 timer. Spørsmålene vil omhandle Sparebank 1 Nord-Norges visjon, bruk av visjonen og ansattes tolkning av denne. Intervjuene vil bli tatt opp som lydkilde, transkribert og deretter destruert.

Hva skjer med informasjonen gitt av deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og anonymiseres. Informasjonen og data gitt i intervju er det kun deltakende studenter og gjeldende veileder ved UIT som vil ha tilgang til. Ved publikasjon vil ingen navn nevnes, og vil heller ikke forfattes på en slik måte som gjør det gjenkjennelig.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i undersøkelsen. Du vil frem til publiseringsdato stå fritt til å kunne trekke ditt bidrag uten å måtte oppgi grunn. Informasjonen fra deg vil da bli anonymisert og ikke lagt ved den endelige besvarelsen.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har herved mottatt informasjon om studien og vil med denne erklæringen delta frivillig i studien om visjoner.

(Signert av prosjektdeltaker og dato)

Masterstudentene
Simen Johansen
Magnus Leo Leonhardsen

Vedlegg 2: Intervjuguide mellomledere og medarbeidere

Introduksjon og informasjon

- Bakgrunn og tema for undersøkelsen
- Problemstilling
- En rask begrepsavklaring rundt visjon og kommunikasjon som signal.
- Informasjon om samtykkeerklæring, opptak og transkribering
- Konfidensialitet og personvern
- Eventuelle spørsmål vedrørende undersøkelsen

Innledning

- Navn
- Alder
- Stilling
- Antall år i selskapet
- Utdanning
- Beskrive egen rolle i organisasjonen
- Arbeidsoppgaver
- Ansvarsområder
- Er respondenten mottakelig å bli stilt spørsmål pr mail i ettertid om det skulle være behov?

Hoveddel

1. Hvordan vil du beskrive SNN som organisasjon?
2. Hvorfor eksisterer SNN?
3. Hvordan vil du beskrive SNN sin visjon?
4. Hvorfor har SNN en visjon, hva er den til for?
5. Hvordan tolker du visjonen?
6. Hvem er visjonen for?
7. Vet du hvordan banken utarbeidet den nåværende visjonen?
8. Hvilken kurs har banken i tiden fremover - hvem er Sparebank 1 Nord-Norge i tiden som kommer?
9. Hvordan blir din hverdag berørt av nåværende visjon?
10. Kan du redegjøre for hvordan visjonen påvirker deg personlig som ansatt i SNN?
11. Hvordan ble du kjent med visjonen til SNN?
12. Hvordan vil du beskrive ditt forhold til visjonen?

Signalstyrke

Tydelighet

1. I hvilke sammenhenger legger du merke til visjonen?
 - a. Hvor ofte legger du merke til den?
2. Kan du beskrive med eksempler hvordan visjonen kommuniseres?
 - a. Internt / eksternt

3. Opplever du at visjonen er viktig i organisasjonen?
 - a. Om ja, hvordan da?
 - b. Om nei, hvorfor ikke?
 - c. Hvem er den viktigst for?
4. Hvordan blir ditt arbeid i SNN vurdert?
5. Opplever du at andre i organisasjonen vurderes på samme måte?
6. Om du lurer på noe om visjonen, hvem kontakter du?
7. Opplever du at visjonen kommuniseres på en annen måte nå enn på et tidligere tidspunkt?

Konsistens

1. Har du lagt merke til hendelser, aktiviteter eller lignende hvor du har fått en følelse av at det handles i tråd eller imot visjonen slik du tolker den?
2. Har du selv opplevd situasjoner hvor visjonen har kommet til uttrykk?
3. Hvordan vil du beskrive målhierarkiet for SNN?
 - a. Sammenheng mellom delmål og øvrige mål.
4. Hvordan opplever du din nærmeste leders forhold til visjonen?
5. Har dere på din avdeling gjort noen aktiviteter eller tiltak hvor det legges vekt på visjonen?
6. Hvor mye tror du at dine medansatte har å si for din oppfattelse av visjonen?
7. Opplever du noen utfordringer med visjonen?

Konsensus

1. Kan du beskrive ditt forhold til konsernledelsen?
2. Har du noen gang sett eller hørt noen fra konsernledelsen uttrykke visjonen?
 - a. Eksempler
3. Tror du alle i SNN har like sterkt forhold til visjonen?
4. Har du og din avdelingsleder lik oppfattelse av visjonen?
5. Føler du at konsernledelsen kommuniserer likt med din avdeling sammenlignet med andre avdelinger i organisasjonen?
6. Føler du at avdelingen din har innflytelse for avgjørelser som gjøres i organisasjonen?

Avslutning:

1. Hvordan vil du oppsummere arbeidet som er gjort med visjonen i SNN?
 - a. Behandlingen av visjonen fra: Konsernledelsen
 - b. Behandlingen av visjonen fra: Avdelingsledelsen
 - c. Behandlingen av visjonen fra: Andre i din avdeling
2. Hvem er vurderer du til den viktigste ambassadøren for visjonen?

Har du noen tanker eller andre innvendinger av det vi har pratet om?

Vedlegg 3: Intervjuguide toppledelse

Introduksjon og informasjon

- Bakgrunn og tema for undersøkelsen
- Problemstilling
- En rask begrepsavklaring rundt visjon og kommunikasjon som signal.
- Informasjon om samtykkeerklæring, opptak og transkribering
- Konfidensialitet og personvern
- Eventuelle spørsmål vedrørende undersøkelsen

Innledning

- Navn
- Alder
- Stilling
- Antall år i selskapet
- Utdanning
- Beskrive egen rolle i organisasjonen
- Arbeidsoppgaver
- Ansvarsområder
- Er respondenten mottakelig å bli stilt spørsmål pr mail i ettertid om det skulle være behov?

Hoveddel

1. Hvordan vil du beskrive SNN som organisasjon? (Hva er SNN?)
2. Hva er formålet til SNN?
3. Hvordan vil du beskrive omfanget av strategiarbeidet i organisasjonen, hva gjøres?
 - a. Hvilke tiltak gjøres for å implementere strategiske vedtak?
4. Hvordan følger dere opp strategiske vedtak til linjene i organisasjonen?
5. Hva er forskjellen på organisasjonens overordnede mål og visjon?
 - a. Eksisterer det noen negative visjoner (hva ønsker du SNN ikke skal bli) i organisasjonen?
6. Hvordan vil du beskrive visjonen til SNN?
 - a. Hensikt med visjonen?
 - b. Hvem er den laget for?
7. Hvem forvalter visjonen i det daglige?
 - a. Hvem har forvaltningsansvaret?
 - b. Hvem kan endre visjonen?
 - c. Hvordan er andre aktører i organisasjonen involvert i forvaltningen av visjonen?
8. Hvordan tolker du visjonen for SNN?
9. Hvordan har skapelsesprosessen til den nåværende visjonen vært?
 - a. Hvem har vært med i utarbeidelse av visjonen
10. Hvem bruker visjonen?
 - a. Til hva?
11. Har du registrert noen effekt ved bruk av visjonen?

Signalstyrke

Tydelighet

1. Hvordan kommuniseres visjonen?
 - a. I hvilke kanaler brukes visjonen?
2. Kan du beskrive arbeidet rundt kommunikasjon av visjoner?
 - a. Evalueres bruken av visjonen i disse kanalene?
3. Hvem er visjonen viktig for?
4. Kan du beskrive deg i din rolle i fremtiden for SNN?

Konsensus

1. Innledningsvis snakket vi om formål og visjon. Beskriv forholdet mellom disse to formuleringene.
2. Kan du beskrive hvordan man etterlever visjonen i organisasjonen på ulike nivå?
3. Hvordan vil du beskrive organisasjonens daglige virke?
 - a. For hvem, hva, hvor, hvorfor?
4. Hvilke kriterier legges vekt på ved utarbeidelse av strategiske styringsverktøy?
 - a. Herav mål, regler, normer og verdier?
 - b. Eksempelvis SNN-koden, er det noen sammenheng her?

Konsistens

1. Hvilke beslutningstakere har stor innflytelse på strategiske kursvalg?
2. Opplever du i din rolle motstridende interesser vedrørende veivalg for fremtiden?
3. Hvordan beskriver du åpenhet for tolkning av visjonen i organisasjonen?
 - a. Hvilke forventninger stilles til ledere ved forvaltning av visjonen i organisasjonen?
4. Kan du beskrive hvordan arbeidet med visjonskommunikasjonen gjennomføres?
 - a. Er det en universell måte å kommunisere, eller er dette fragmentert opp i de ulike avdelingene?
5. Hvordan utarbeides målsetninger i ulike avdelinger?
 - a. Har ansatte og andre noen innvirkning i dette arbeidet?

Avslutningsvis

1. Hvordan vil du vurdere arbeidet med visjonen så langt?
 - a. Kommunikasjon i organisasjonen
 - i. Felleskommunikasjon?
 - ii. Gjennom linjene?
2. Hvordan vil SNN vurdere om aktiviteten i organisasjonen er vellykket?
3. Ser du noen risiko med visjonsformuleringen?
4. Andre tanker vedrørende temaet som vi har snakket om?