



Universitetet
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

Økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:

Risikostyring

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? **NEI**
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:

Organisasjonskulturens innvirkning på operasjonelle tap i banknæringen

ENGELSK TITTEL:

The influence of organisational culture on operational losses in the banking industry

FORFATTER(E)

Studentnummer:

.....**202274**.....

.....

Navn:

.....**Dag Carlsen**.....

.....

VEILEDERE:

Lasse Berg Andersen

David Häger

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2012

Underskrift administrasjon:.....

SENSURSKJEMA for masteroppgave
Handelshøgskolen ved UiS

Studieprogram: Økonomi og administrasjon

Spesialisering: Risikostyring

Opptaksår: 2012

Er oppgaven konfidensiell? Nei Ja til: _____ mnd _____ år (Maks 2 år)

Fylles ut av instituttet

Oppgaven innlevert i 2 eksemplarer: _____ (dato)

Signatur mottatt institutt _____

Forfatter(e):

Studentnummer.	Navn:
202274	Dag Carlsen

Tittel

Norsk tittel

Organisasjonskulturens innvirkning på tapshendelser i banknæringen

Engelsk tittel:

The influence of organisational culture on the operational losses in the banking industry

Oppgaven har fått karakter: _____

bokstav

Sensor:

Sted/dato

signatur

Veileder:

Sted/dato

signatur

Sensur registrert i databasen:

Sted/dato

signatur

Forord

Denne oppgaven er avslutningen på min mastergrad i økonomi og administrasjon med spesialisering innenfor risikostyring ved Universitetet i Stavanger. Denne oppgaven omhandler hvorvidt organisasjonskulturen i vid forstand kan ha innvirket til tapshendelser i banknæringen. Oppgaven har blitt skrevet med tilgang til OpRisk databasen til Universitetet i Stavanger. Dette gjorde det mulig å analysere virkelige tapshendelser, noe som gjør oppgaven både dagsaktuell og realistisk. Arbeidet har vært svært lærerikt og definitivt noe jeg kommer til å ta med meg videre i karrieren.

Jeg vil derfor takke mine to veiledere Lasse Berg Andersen og David Häger for kontinuerlig inspirasjon, god veiledning, diskusjoner og debatter. En takk også til Anders Jensen for gode diskusjoner og lange studiedager, samt min tålmodige samboer.

Sammendrag

Oppgaven vil først gi en grunnleggende teoretisk innføring i organisasjonskulturen. Dette ble gjort ved å drøfte kjerneelementene og hvilke faktorer organisasjonskulturen inneholder. Oppgaven har lagt vekt på Edgar Schein sin teori, som vil danne grunnlaget for oppgavens videre formål. Det vil gis en kort presentasjon av safetykultur. Dette vil danne grunnlaget for usunn organisasjonskultur i en operasjonell risiko kontekst og oppgavens forslag til definisjon av risikokultur i en operasjonell risiko kontekst.

Formålet med oppgaven var å finne ut om organisasjonskulturen i vid forstand kan ha innvirkning til de operasjonelle tapshendelsene i banknæringen. Dette ble gjort ved å analysere OpRisk databasen til UiS og det ble identifisert årsaker som kunne tilknyttet organisasjonskulturen. De identifiserte årsakene ble analysert og det ble ved hjelp av oppgavens teori og grafiske modell, skapt en systematisk kobling til organisasjonskulturen.

De identifiserte årsakene ble vektet etter antall influerende faktorer, som var utgangspunktet for oppgavens videre drøfting. Dette gjorde det mulig å argumentere for hvilke av de identifiserte årsaker som kan ha størst innvirkning fra organisasjonskulturen. De identifiserte årsakene fra de høyfrekvente hendelser ble drøftet mot halehendelser fra Andersen et al. (2010) artikkel, som gjorde det mulig å identifisere mulige felles årsaksforhold for høyfrekvente og halehendelser. På bakgrunn av dette har oppgaven foreslått Key Risk Indicators for årsaksforhold forankret i høyfrekvente hendelser, som har en potensiell mulighet til å forårsake hale hendelser.

Innhold

Forord	v
Sammendrag	vi
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Mål og omfang	2
1.3 Oppgavens struktur	3
2 Organisasjonskultur	5
2.1 Definisjon av organisasjonskultur	5
2.2 Kjerneelementer i organisasjonskulturen	5
2.2.1 Organisasjonskulturens dynamikk	8
2.3 Hvilke faktorer er med på å bestemme innholdet i kulturen?	10
2.3.1 Er det mulig å styre eller kontrollere organisasjonskulturen? . . .	10
2.3.2 Subkulturer.	14
2.4 Organisasjonskultur i en operasjonell risiko kontekst	15
2.4.1 Safety kultur	15
2.4.2 Usunn organisasjonskultur i en operasjonell risiko kontekst	17
2.4.3 Risikokultur	20
2.5 Modell for måling av organisasjonskultur i en operasjonell kontekst . . .	21
2.5.1 Kort innføring i bayesiansk nettverk	21
2.5.2 Organisasjonskultur modellen	22
2.5.3 Inndeling av influerende faktorer i kategorier	24
2.5.4 Grafisk fremstilling av organisasjonskulturens innvirkning til en tapshendelse	26
2.5.5 De influerende faktorene	28
3 Identifisering og analyse av årsaksfaktorer	31
3.1 OpRisk databasen	31

3.1.1	Fremgangsmåte ved identifisering av årsaker	31
3.1.2	Redegjørelse for årsaker	32
3.2	Analyse av kobling mellom organisasjonskulturen og OpRisk databasen.	33
3.2.1	Fremgangsmåte for årsaksanalyse	33
3.2.2	Etikk	33
3.2.3	Organisatoriske læring	37
4	Diskusjon og drøfting	39
4.1	Organisasjonskulturen innvirkning til de identifiserte årsakene	39
4.1.1	Styrken til koblingen mellom organisasjonskulturen og de identifiserte årsakene.	40
4.1.2	Tilliten til analysen	41
4.1.3	Drøfting av resultater fra analysen	41
5	Case-studie for implementering av Key Risk Indicators	43
5.1	Case-studie	43
5.1.1	Årsaksfaktorer fra case-studie	45
5.1.2	Felles årsaksforhold mellom OpRisk databasen og case-studie	46
5.1.3	Implementering av Key Risk Indicators	48
6	Konklusjon og videre arbeid	50
6.1	Videre arbeid	51
7	Vedlegg	52
7.1	Inndeling av tapshendelseskategorier fra OpRisk databasen	52

Figurer

1.1	Mål og omfang	3
2.1	3. nivåer av organisasjonskultur Schein (1994)	8
2.2	Differensierings- og integrasjonsperspektivet Bang (1995)	14
2.3	Usunn organisasjonskultur i operasjonell risiko kontekst. Andersen et al. (2010)	18
2.4	Organisatoriske påvirkninger Andersen et al. (2010)	19
2.5	Personlig innvirkning Andersen et al. (2010)	20
2.6	Kvantitativ del av et Bayesiansk Nettverk Häger and Andersen (2011)	22
2.7	Organisasjonskultur modell Andersen et al. (2012)	23
2.8	Styringsystem og ledelseprioritet Jacobsen (2011)	25
2.9	Belønningssystemer	25
2.10	Organisatorisk læring	26
2.11	Oppgavens grafiske fremstilling	27
5.1	Identifisering av felles årsaksforhold	47

Tabeller

1	Primær kanaler Schein (1994)	13
2	Sekundær kanaler Schein (1994)	13
3	Safetykultur Guldenmund (2000)	16
4	Resultat av analysen	39
5	Influerende faktorer fra case studier Andersen et al (2010)	46
6	Hendelse og forretningsområder (BCBS, 2006)	52

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Tradisjonelt sett har banker hatt god kontroll over marked og kreditt risiko, men lite fokus på operasjonell risiko. Implementeringen av Basel II regelverket i 2007 gjorde at bankene og finansinstitusjonene ble pålagt å følge opp den operasjonelle risikoen i selskapene. Dette ble gjort ved at bankene tok utgangspunkt i erfaringene fra marked og kreditt risiko. Formålet med Basel II var at banken selv kunne direkte påvirke det regulatoriske kapital kravet, ut ifra sin egen risikostyring. Marked og kreditt risiko har lenge vært analysert ved hjelp av store databaser fra tidligere perioder, som vil kunne gi gode prediksjoner av fremtiden. Forskning viser imidlertid at dette er en metode som er lite egnet til å implementere direkte til operasjonell risiko.

Styring av operasjonell risiko er et godt utforsket fagområdet innenfor olje og gass, atomkraft og fly næringen, da konsekvensene i disse næringene kan bli katastrofale. Dette har ført til strenge prosedyrer, rutiner og god kontroll av den operasjonelle risikoen i disse sektorene. Innen bank og finans er operasjonell risiko styring ett relativt ungt fagområdet. Det å knytte organisasjonskulturen opp mot feilslåtte prosesser eller menneskelig svikt innen bank og finans vil forhåpentligvis belyse en liten del av målet om en god operasjonell risikostyring.

De senere års hendelser som Baring Banks (1995), Allied Irish Bank (2002), National Australian Bank (2004), Daiwa Banks (2005) og Société Générale (2008) er eksempler på operasjonelle tap der organisasjonskulturen har vært en viktig medvirkende faktor til selskapenes kollaps. Uautorisert trading, rutine svikt, manglende kunnskap og oversett internkontroll er områder som gjentar seg i skandalene og kan definitivt tilknyttes organisasjonskulturen, som gir opphav til denne master oppgaven. Granskninger av disse hendelsene i ettertid viser at ledelsens holdninger til selskapenes risikostyring innad i bedriften har vært fraværende og nærmest ansvars fraskrivende.

En sunn organisasjonskultur i banknæringen vil kunne bidra til en økonomisk optimalisering i ett eksponert marked, samt stabile og solide banker.

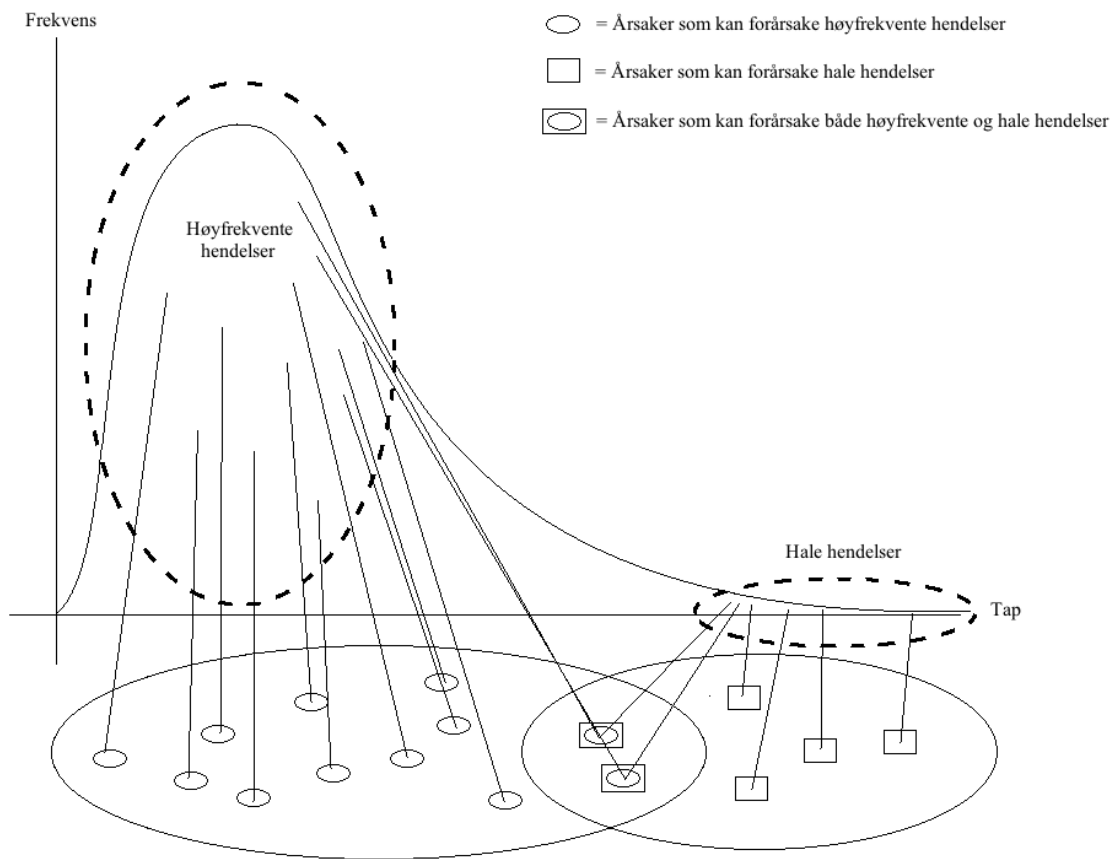
1.2 Mål og omfang

Oppgaven har som formål å løse 2 problemstillinger.

1) Oppgaven vil analysere de innrapporterte hendelsene i UiS sin OpRisk database. Dette skal gjøres ved å analysere tapshendelser med fokus på identifikasjon av årsaker forankret i organisasjonskulturen. Oppgaven vil derfor analysere hvordan organisasjonskulturen i vid forstand, kan ha påvirket hendelsesforløpet knyttet til de registrerte tapshendelsene.

2) Årsakene fra analysen av databasen vil bli drøftet iforhold til årsakene til halehendelser fra Andersen et al. (2012) artikkel og det vil dannes en hypotese med fokus på felles årsaksforhold som kan forårsake både høyfrekvente og halehendelser. Det vil også bli diskutert muligheter om innføring av KRI'er.¹ Dette skal brukes til å indikere dersom en høyfrekvent hendelse inntreffer, som kan forankres av årsak(er), med en potensiell mulighet til å forårsake halehendelse.

¹Key Risk Indicator



Figur 1.1: Mål og omfang

1.3 Oppgavens struktur

Oppgavens formål gjør det naturlig å dele oppgaven inn i 5 deler.

Organisasjonskultur

Oppgaven vil først gi en grunnleggende innføring i organisasjonskulturens innvirkning til den operasjonelle risikoeksponeringen. Her vil det drøftes teorier og hva som menes med usunn organisasjonskultur. Denne delen av oppgaven vil videre bidra til å avklare og foreslå en definisjon av risikokultur i en operasjonell kontekst.

Identifisering og analyse av årsaksforhold

OpRisk databasen analyseres og oppgaven vil identifisere og drøfte mulige årsaksforhold som kan knyttes til organisasjonskulturen.

Diskusjon og drøfting

Resultatene fra databasen diskuteres og drøftes.

Case-studie for implementering av Key Risk Indicators

Funnene fra analysen drøftes opp mot lav frekvente hendelser og problemstillingen angående identifikasjon av årsaker tilknyttet høy frekvente hendelser som kan forårsake høyt tap.

Konklusjon og veien videre

En oppsummering av oppgavens funn og veien videre.

2 Organisasjonskultur

“In order to manage culture, you must understand what culture is, what content culture covers, and how to assess it. It is dangerous to oversimplify this concept because of the illusion that one is managing culture when one is, in fact, managing only a manifestation of culture and, therefore, not achieving one’s change goals”. Schein (2009)

2.1 Definisjon av organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et begrep som oppsto på midten av 80 tallet og omfatter en del av organisasjonsteorien. Det kan være fristende å forenkle organisasjonskultur til enkle utsagn som “våre kjerne verdier” eller “normer og regler i bedriften”. Kennedy (1982) definerer organisasjonskulturen som “det er slik vi gjør ting her i organisasjonen”. De er alle viktige utsagn for å bedre forstå organisasjonskulturen i sin helhet, men oppgaven har valgt en mer detaljert definisjon av organisasjonskulturen. Schein (1994) definerer en organisasjonskultur slik:

“Culture is a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems that has worked well enough to be considered valid and is passed on to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.” Schein (2009)

Organisasjonskulturen kan ansees som en samling av ulike antagelser til en gruppe. Schein (2009) viser også til at utviklingen av kulturen skjer gjennom læring fra omgivelsene og samarbeidet innad i bedriften. En organisasjonskultur blir dermed definert som korrekt, så lenge gruppen samtykker til dens verdier. Nye medlemmer blir derfor inneforstått med organisasjonens “riktige” verdier.

2.2 Kjerneelementer i organisasjonskulturen

Organisasjonskulturens elementer er svært vanskelig å kunne fastslå som korrekt, da en stor del av dette området er basert på kvalitativ metode. Det finnes dog endel elementer

som danner grunnlaget for forståelsen av organisasjonskulturen. For å kunne beskrive en organisasjonskultur er det blandet forståelse blant fagmiljøet om nivåer og elementer som må være med for å kunne danne ett helhetlig bilde. Det finnes imidlertid enighet om at kjerneelementer som er helt avgjørende, selv om de kan forklares på forskjellige måter og settes i forskjellige sammenhenger. Det finnes imidlertid fire kjerne områder som gjentar seg i litteraturen.

Verdier Verdier er det mest fundamentale og brukes til å beskrive kjernen i organisasjonskulturen. Det finnes imidlertid flere forståelser for hvordan man oppfatter verdier, men et godt utgangspunkt er å skille mellom forfektete og levende verdier. I en organisasjon vil det finnes forfektete verdier som ledelsen ønsker å implementere, men som ikke etterleves i organisasjonen. Bang (1995) viser i sin bok til Rokeach (1979) som mener verdier kan inndeles i forskjellige nivåer og har også foreslått en definisjon av verdier.

"Enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence" Rokeach (1979)

Rokeach (1979) er en velkjent forsker innenfor området og mener verdier kan inndeles i 4 funksjoner. For det første fungerer verdier som standarder. Dette gjør at verdier kan være veiledende for hvordan man skal oppføre seg i situasjoner. Standarden kan dermed veilede oss til å evaluere og bedømme situasjoner samt belønne eller straffe oss selv eller andre. Verdier fungerer også som planlegger for konfliktløsning og beslutnings fatning. Med dette mener Rokeach (1979) at verdiene kan hjelpe til ved valg av alternativer, løse konflikter eller fatte beslutninger, når man opplever motstridende verdier. Videre kan verdier fungere som motivasjonelle funksjoner. Dersom vi oppfører oss i henhold til verdiene, vil vi oppnå en ønsket slutt tilstand som verdiene representerer. Til slutt viser Rokeach (1979) til at verdier kan opprettholde og øke vårt selvbilde. Dette ved å rasjonalisere personlige eller sosialt uakseptable handlinger.

Normer Bang (1995) viser i sin bok til at normer oppstår innad i en organisasjon og kan betraktes som organisasjonens uskrevede regler. Enhver kultur innad i en organisasjon vil ha

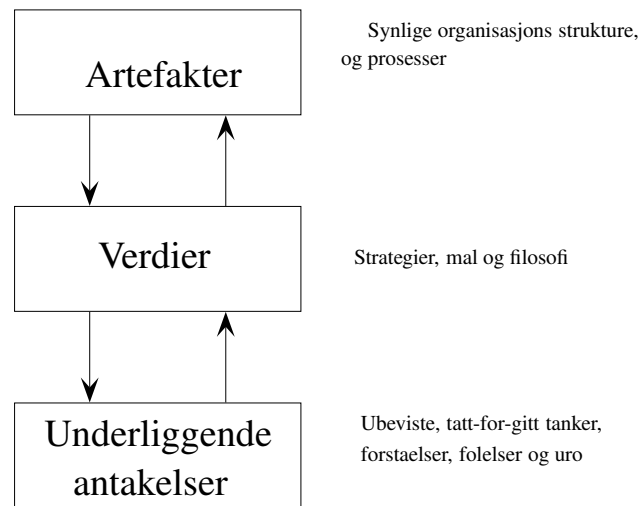
forventninger til oppførsel og aksept som medfører at de ansatte forholder seg til bedriftens normer som er utviklet i fellesskap av de ansatte. Enhver fratredelse av normene vil bli sanksjonert av fellesskapet. Normene i en organisasjon vil derfor være med på å danne adferden til de ansatte, som kan påvirke verdiene og holdninger innad i organisasjonen. Det er også naturlig at normene er uforenlige i subkulturer og fører derfor til at normer kan være både grupperte og individuelle.

Underliggende antagelser De underliggende antagelsene er kjernen i en organisasjonskultur, og disse vil vise seg som verdiene til organisasjonens medlemmer, som igjen benytter disse til å ta valg og utføre handlinger. I følge Schein (1994) er underliggende tillærte responser eller løsninger på en gruppes overlevelses problemer i eksterne omgivelser og på dens interne integrasjonsproblemer. Disse brukes til å løse gruppens problemer og blir derfor etterhvert tatt for gitt. Dette gjør at det etterhvert nærmest ikke finnes kulturelle forskjeller innad i en gruppe. Dette begrunner han med at adferd som baseres på andre premisser, blir temmelig utenkelig. Bang (1995) viser til Luckmann (1966) som mener de underliggende antagelser som tidligere var en hypotese eller subjektiv virkelighet, vil transformeres til en sosial realitet og etterhvert bli virkelighet.

Virkelighetsoppfatning Bang (1995) henviser i sin bok til oppfatninger om virkeligheten som utvikles av medlemmene i en kultur og brukes til å skape mening i det de erfarer. Den kollektive virkelighetsoppfatning gjør det mulig for medlemmene å skape mening i handlinger, relasjoner, objekter og utsagn. Dette gjør at den kollektive virkelighetsoppfatningen til kulturen blir et slags filter som brukes av medlemmene til å forstå hvordan ting henger sammen, vurdering av personer og hendelser eller hvorvidt ting oppfattes som sant eller usant. Stacey (2005) viser til at virkelighetsoppfatningen også kan påvirkes gjennom organisasjonens visjoner. Visjonene må da være forankret i kulturmedlemmenes virkelighetsoppfatning om hva organisasjonens mål, strategi og retning skal være. Dersom formuleringene av organisasjonens ”kjerneverdier” er fjernt fra medlemmenes virkelighet eller hverdag, er de som regel bortkastet eller endog, farlige

2.2.1 Organisasjonskulturens dynamikk

De fire kjerneelementene som er beskrevet tidligere skal hjelpe til å beskrive de underliggende elementene i organisasjonskulturens innhold. Det finnes mye litteratur innenfor organisasjonsteorien, noe som gir opphav til ulikt syn til organisasjonskulturen. Schein (1994) som er en av de ledende forskerne innenfor organisasjonskultur og mener organisasjonskulturens kjerneelementer i praksis kan deles opp i 3 forskjellige nivåer og som vil bli benyttet i denne oppgaven. I disse nivåene skilles det mellom det de underliggende antakelser som er vanskelig å se, verdier som er på et høyere bevissthetsnivå, og artefakter som er synlig.



Figur 2.1: 3. nivåer av organisasjonskultur Schein (1994)

Nivå.1 Artefakter Dette er det enkleste nivået å analysere og omhandler de visuelle observasjonene av organisasjonskulturen. Dette er den synlige delen av organisasjonskulturen som kan oppfattes ved hvordan organisasjonen er strukturert, nedskrevne verdier, omgjengeligheten til hverandre, kleskoder, formaliteter o.l Disse artefaktene er forholdsvis lett å observere men kan være vanskelige å tolke da de kan ha forskjellig betydning i hver organisasjon. Schein (1994) viser til at ved en analyse av artefaktene i en organisasjon bør man være forsiktig med konklusjoner før man har tatt del av organisasjonskulturen,

eller på annen måte skaffet seg kunnskap om den eksakte kulturen. Dette er fordi oppbygningen av en organisasjonskultur er svært kompleks og må forstås i sammenheng av den eksakte kulturen.

Nivå.2 Verdier Schein (1994) mener verdier fungerer som standarder der organisasjonsmedlemmene er inneforstått med hva som er verdifullt og riktig. Dette viser hva organisasjonsmedlemmene prioriterer, og gjør at gruppen danner et verdigrunnlag om hva som er rett og galt, men også hva som er den korrekte adferden. Etterhvert som gruppen utsettes for utfordringer, vil medlemmene utvikle felles holdninger og verdier som vil være gjeldene for hvilke normer som er akseptable og vil da implementeres videre i kulturen.

Nivå.3 Underliggende antakelser De underliggende antakelser representerer det organisasjonenes medlemmer opplever og oppfatter som sannhet eller virkelighet. Disse antagelsene blir tatt for gitt av organisasjonens medlemmer og vil være vanskelige å avvike fra, da de er godt implementerte. Antakelsene er primært ubevisste, og de vil fremgå igjennom kulturen og påvirke det organisasjonens medlemmer tenker, føler og oppfatter. Schein (1994) mener grunnleggende antagelser dannes gjennom hvordan gruppen løser problemene som tilfaller dem og deler disse problemene inn i to kategorier. Disse to kategoriene deles inn i eksterne problemer som omhandler hvordan arbeidet utføres og evalueres, samt interne problemer som tar for seg hvordan medlemmene skal forholde seg til hverandre. Det er dog viktig å presisere at gruppen ikke tenker på problemer i ordets forstand da de fleste problemene er underbevisste og handler mer om situasjoner som kan løses av enkelt personer eller deler av gruppen iforhold til antagelsene. Det er disse handlingene som gruppen opparbeider seg gjennom løsninger, som danner de underliggende antagelsene.

Ifølge Scheins teori, støtter de underliggende antakelsene opp om organisasjonens verdier. Disse verdiene vil igjen føre til visuelle artefakter i organisasjonen. Schein (1994) viser til at det er lettest å gjøre påvirkninger i organisasjonskulturen gjennom verdiene og artefaktene, da disse vil være de synlige delene av organisasjonskulturen. Siden alle nivåene kan påvirkes av hverandre, kan dette føre til endringer i de underliggende antagelsene.

2.3 Hvilke faktorer er med på å bestemme innholdet i kulturen?

Mennesker Det er liten tvil at menneskene som er ansatt i en bedrift er med på å danne organisasjonskulturen. De ansatte vil ha ulike roller som naturlig nok vil prege organisasjonskulturen i forskjellige retninger. Bang (1995) Henviser til en rekke ulike faktorer som kan forklare menneskets innvirkning. Kunnskap, verdisyn, mål, personlighet, erfaringer og utdanning er vesentlige faktorer som vil ha innvirkning til organisasjonskulturen.

Omgivelsesbestemte faktorer Selv om menneskene i en organisasjonskultur er med på å utforme sin egen organisasjonskultur finnes det gitte betingelser som ikke kan påvirkes i samme grad. Dette er de omgivelsesbestemte faktorene som bransjekultur, markedkultur, nasjonalkultur og lokalkultur. Disse faktorene kan ikke like lett påvirkes som de menneskelige da de ikke kan erstattes eller endres i lik grad. De må dermed aksepteres og inkluderes i organisasjonskulturens utvikling. Det kan være krevende å identifisere påvirkningen av omgivelsebestemte faktorer, i den forstand at man ønsker å kontrollere dem.

Kulturutviklingsprosessen Kulturutviklingsprosessen er hvordan mennesker i organisasjonen kombineres med de omgivelsebestemte faktorene som legger grunnlaget for hvordan organisasjonen løser sine oppgaver. De ansatte vil seg imellom opprette en ramme for forståelse, om hvordan ting bør i organisasjonen. Bedriftens suksess vil derfor være med å skape en kulturutviklingsprosess ved nedturer og oppturer, som vil være unik for bedriften.

2.3.1 Er det mulig å styre eller kontrollere organisasjonskulturen?

Det er splittelse blant fagmiljøet om muligheten for å kunne påvirke eller kontrollere organisasjonskulturen. Enkelte mener organisasjonskulturen kan påvirkes, mens andre mener organisasjonskulturen lever sitt eget liv og at lederen må tilpasse seg denne. Alvesson (2002) har i sin bok tatt for seg til hvilken grad organisasjonskulturen er et redskap for ledelsen, og har kommet frem til 3 hovedforståelser for ledelsens betydning.

Bedriftskulturen som ledelsens konstruksjon Kennedy (1982) viser i sin tolkning til ledelsens påvirkning av organisasjonskulturen, til at organisasjonskulturen kan kontrolle-

res, påvirkes og er en del av oppbyggingen av en organisasjon. Han har skrevet flere artikler om hvordan man kan påvirke organisasjonskulturen, og at denne kan tildels kontrolleres og styres fra ledelsens side. Her legges det større vekt på bedriftskulturen og ledelsestyringen enn den kulturelle forståelsen. Alvesson (2002) viser i sin bok til Ralph H. Kilmann (1985) som mener hver bedrift har en spesiell kultur som kan utvikles og endres raskt.

“Hvis kulturen overlates til seg selv, slutter den etterhvert å fungere.”

Ralph H. Kilmann (1985)

Det er derfor normene til en bedrift som vil være den mest avgjørende faktoren, da det er disse som er lettest å kontrollere. Ralph H. Kilmann (1985) mener det er normene som styrer de ansattes holdning og adferd og dermed også bedriftens utførelse. Synet på normene som avgjørende for kulturen, kan bli for overfladisk. Dette fordi normer lett kan tilpasses forskjellige individer og personligheter og at den virkelige bedriftskulturen derfor ikke kommer fram. Dette gjør at kulturen blir analysert på grunnlag av overfladiske normer og ikke betydningdimensjonen av dem. Alvesson (2002) henviser videre til T.H.Fitzgerald (1988) sitt argument om hvorvidt kulturen ikke kan måles ut ifra styrke dimensjonen, da dette ville frata kulturbegrepet sitt analytiske og tolkningsmessige muligheter. Kulturens innhold som verdier og normer kan ikke skilles ut som enheter, da kulturen må betraktes som et sammensatt vev av meningsinnhold.

Bedriftsledelsen som symbolhandling En annen måte å forstå ledelsens mulighet for innvirkning på organisasjonskulturen er hvordan ledelsen kan påvirke og utforme virkelighetsoppfatningene til organisasjonskulturen. Ledelsens påvirkningskraft vil i denne forståelsen omhandle symbolikk. Med dette menes det at ledelsen kan påvirke organisasjonskulturen via symboler. Dette kan være symbolske handlemåter som å skape tillit og lojalitet til bedriften gjennom ledelsens kommunikasjon med ansatte. Dette kan være bedriftsleder som snakker med ansatte eller har møter med personal ansvarlige. Dette skaper inntrykk av ledelsens genuine interesse for arbeidernes meninger, og en viss form for demokrati. Symbolske handlinger kan tjene til å blidgjøre grupper som er misfornøyde med organisasjonen og tone ned motstand og konflikter. Dette gjør at ledelsen og kulturen har et gjensidig påvirknings forhold.

Organisasjonskulturen som hindring for rasjonelle beslutninger fra ledelsens side

Den siste forståelsen til ledelsens innvirkning på organisasjonskulturen er der kulturen er den sterke kraften, som ledelsen må rette seg etter. Dette er en holdning der organisasjonskulturen blir oppfattet som forholdsvis motstandsdyktig mot forsøk på å kontrollere og forandre, og kun tidvis mulig å styre. Denne forståelsen av organisasjonskulturen tar for seg kulturen som et navigasjonshjelpemiddel. Med dette mener Alvesson (2002) at det ikke er virkningene av ledelsens tiltak som er viktig, men organisasjonskulturens innvirkning på hvordan den reagerer på initiativ eller forandring. Her blir kulturbegrepet brukt som et diagnostisk hjelpemiddel for å ta riktige avgjørelser, eller unngå feil.

Scheins teori om ledelsens påvirkning av organisasjonskulturen

Schein (1994) viser til ledelsens mulighet til å påvirke organisasjonen er svært varierende, da hver bedrift er unik. Men det finnes metoder som kan ha positive innvirkninger. For ledelsen vil det være vanskelig og tidskrevende å gjennomføre store endringer i de grunnleggende antagelsene i organisasjonskulturen. Schein (1994) mener at den beste løsningen for ledelsen vil være å fokusere på funksjonaliteten til de de underliggende antagelsene som er gjort, og takle de utfordringene som fremkommer da antagelsene blir utfordret.

Schein (1994) mener at ledelsen har mulighet til å påvirke organisasjonskulturen og at dette er en av ledelsens viktigste oppgaver. Schein (1994) viser til 5 primære- og sekundære kanaler for ledelsens innvirkning til organisasjonskulturen.

1) Oppmerksomhet	Lederen formidler sine prioriteringer, verdier, og interesser gjennom det de velger å vie sin oppmerksomhet til.
2) Reaksjoner	Ledelsens håndtering av situasjoner eller kriser kan være med på å skape nye normer, verdier eller arbeidsprosedyrer som kan forplante seg til kulturen.
3) Rollemodell	Ledelsens adferd blir fanget opp av kulturen. Dette kan gjelde forholdet til utføring av enkelte arbeidsoppgaver eller hvordan ledelsen forholder seg til de kollegaer og underordnede.
4) Belønning	Lederne kan kommunisere sine prioriteringer, verdier og ønsket adferd gjennom formelle eller uformelle belønningssystemer.
5) Seleksjon	Ledelsen kan selv styre rekrutterings prosesser, forfremmelser og førtidspensjonering iforhold til verdier, og antagelser som passer inn i den ønskede kulturen.

Tabell 1: Primær kanaler Schein (1994)

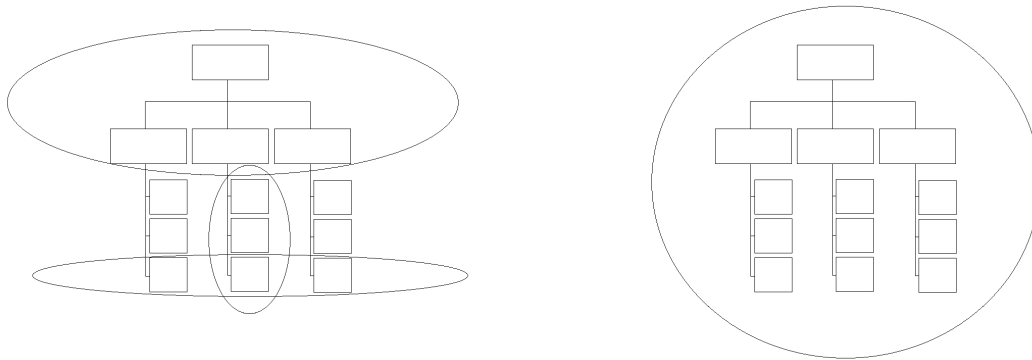
1) Systemer og prosedyrer	Dette kan være Budsjetter, rapporter, møter, etc. Fokus på dette kan reflekterer kontroll og orden er sterke verdier.
2) Organisasjonsstruktur	En hiarkistisk organisasjonsstruktur tyder på at det er lederen som har kunnskap om de rette avgjørelser, men det i en flat organisasjonsstruktur er individets kunnskap og avgjørelser er prioritert.
3) Omgivelsene	Omgivelsene kan brukes til å signalisere verdier. Slik som åpent kontorlandskap vitner om samarbeid og kommunikasjon er viktig.
4) Historie	Viktige hendelser eller personer i organisasjonens historie som bidrar til å overføre verdier og holdninger.
5) Erklæringer	Verdiytringer fra ledere muntlig eller skriftlig.

Tabell 2: Sekundær kanaler Schein (1994)

Dersom vi analyserer Schein (1994) kanaler kan vi konkludere med at disse kulturuttrykkene vil oppnås ved handlinger eller noe som er konkret og synlig for medlemmene. Schein (1994) viser til at man kan endre virkelighetsoppfatningen, ved hjelp av kulturuttrykk innad i organisasjonen, da det er lite trolig at organisasjonskulturen vil kunne påvirkes av ledelsens avgjørelse alene.

2.3.2 Subkulturer.

Innad i en organisasjon vil det alltid eksistere en organisasjonskultur. Bang (1995) viser til at innad i et sosialt system vil det alltid finnes undergrupper. Spørsmålet som åpner seg er hvorvidt en organisasjon består av en stor organisasjonskultur eller mange små subkulturer.



Figur 2.2: Differensierings- og integrasjonsperspektivet Bang (1995)

Mennesker som samhandler med hverandre og oppnår felles erfaring eller har lik personlig karakteristika danner fellesskap og tillit til hverandre. Dette gjør at subkulturer oppstår i mange forskjellige nivåer og funksjoner innad i en organisasjon. Schein (2009) viser også til at subkulturene kan bli svært sterke og på den måten ha en større innflytelse på de ansatte, enn den helhetlige kulturen i organisasjonen. Ledelsen i en organisasjon er med på

å forme utviklingen av organisasjonskulturen, men de er også med på å utvikle subkulturer innad i organisasjonen. Det er derfor svært viktig at lederne i alle nivåer i bedriften forstår sin rolle av påvirkningen, styringen og utviklingen av subkulturene. Subkulturer oppstår i følge Schein (1994) ved 3 betingelser. a) Gruppen må ha eksistert lenge nok sammen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer. b) Den må ha hatt muligheter til å løse disse problemene og observere effekten av løsningene. c) Gruppen må ha tatt inn nye medlemmer, slik at man har overført måten å løse problemer til dem. Den helhetlige organisasjonskulturen består normalt av subkulturer. Det er derfor svært viktig for ledelsen å forstå oppbygningen av kulturen og innflytelsen til subkulturene, dersom de ønsker en bedre kontroll over den operasjonelle risiko eksponeringen.

2.4 Organisasjonskultur i en operasjonell risiko kontekst

2.4.1 Safety kultur

Cooper (2000) viser i sin artikkel til at “Safety culture” er et uttrykk som først oppsto i OECD sin “Nuclear Agency Report” etter Tsjernobyl ulykken i 1986, og har fått mye oppmerksomhet innen industrisektoren. Det finnes mye litteratur i forhold til “safety culture” og safety climate”. Disse begrepene er vanskelige å holde adskilt. Cullen (1990) viser til at begrepene kort ønsker å beskrive organisasjons atmosfæren eller kulturen der safety er forstått, akseptert og har høyeste prioritert. Guldenmund (2000) har i sin artikkel tatt for seg forskjellige definisjoner og kombinasjoner av uttrykkene, og selv utledet en definisjon og et praktisk rammeverk. Hans formål var å lage et praktisk rammeverk som var hensiktsmessig og omhandlet begge begrepene. Guldenmund (2000) har derfor tatt for seg de ulike tolkningene og selv definert safetykultur slik.

Those aspects of the organisational culture which will impact on attitudes and behaviour related to increasing or decreasing risk. Guldenmund (2000)

Guldenmund (2000) har i sin artikkel utarbeidet et rammeverk for safetykultur med utgangspunkt i Schein (1994) organisasjonsteori. Dette rammeverket tar for seg faktorer i kulturen som kan øke eller redusere risikoen for holdninger og handlinger som kan forårsake en hendelse. Denne definisjonen og rammeverket gir derfor et godt utgangspunkt til å

videre drøfte organisasjonskulturen påvirkning til den operasjonelle risiko eksponeringen i banknæringen.

Nivåer i kulturen	Synlighet	Eksempler
Ytre nivå - Artefakter	Synlige, men vanskelige å tolke i forhold til den underliggende kulturen	Uttalelser, møter, inspeksjons rapporter, kleskoder, personlig verneutstyr, informasjons plakater
Midterste nivå - Verdier/Holdninger iforhold til; -hardware, -software, -folk, risiko.	Relativt tydelig og bevist	Holdninger, policy, bedrifts håndbøker, prosedyrer, formelle uttalelser, ulykke/hendelse rapporter, stillingsbeskrivelser, møterefater
Kjerne nivå - Grunnleggende antagelser i forhold til; den virkelige -realitet og -sannhet, -tid, -mennesket, -menneskelig aktivitet, -menneskelige relasjoner	Hovedsaklig implisitt; kan forstås av medlemmene, usynlig, underliggende	Må utledes ut ifra artefakter og verdier/holdninger samt gjennom observasjon

Tabell 3: Safetykultur Guldenmund (2000)

Safetykultur består av tre nivåer som kan studeres individuelt. Dersom vi først tar utgangspunkt i at det ytterste nivået, som vil ta for seg de visuelle utøvelsene. Dette nivået omhandler bedriftens synlige tiltak for sikkerhetskåndtering. Det midterste nivået omhandler kulturens verdier og oppfattelse av sikkerhet . Dette er holdninger som er synlige og kan oppfattes ved å studere organisasjonens tilrettelegging og kulturens utøvelse av sikkerhet. Kjerne nivået vil omhandle organisasjonskulturens holdninger til sikkerhet. Dette er kjerneverdiene som er inneforstått blant medlemmene, men er vage og upresise, da de ikke er synlige.

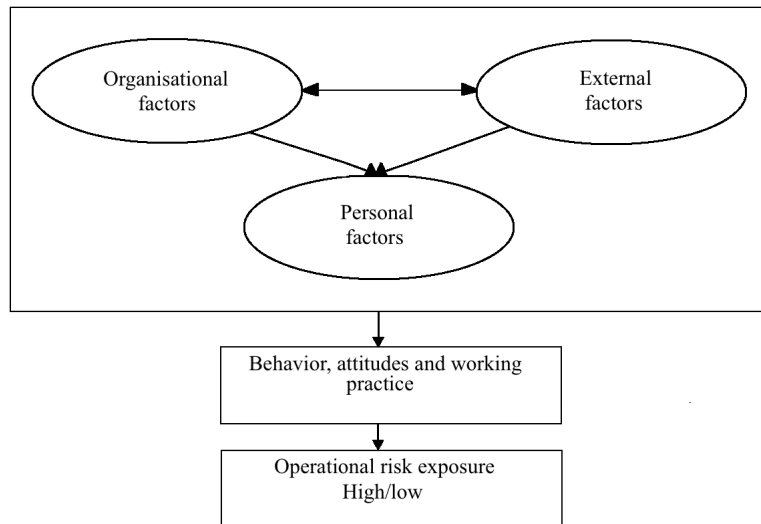
2.4.2 Usunn organisasjonskultur i en operasjonell risiko kontekst

Usunn organisasjonskultur i en operasjonell risiko kontekst blir av Andersen et al. (2010) foreslått definert som

“Personal, organisational and external factors that affects attitudes, behaviour and working practices resulting in operational risk exposure.” Andersen et al. (2010)

Definisjonen er opparbeidet på bakgrunn av Schein (1994) organisasjonsteori og Guldenmund (2000) safety kultur. Alvesson (2002) argumenterer at for å bedre forstå organisasjonskulturen, bør man ta utgangspunkt i de visuelle faktorene som kan kontrolleres i kulturen. Andersen et al. (2010) har derfor foreslått ett rammeverk for hvordan personlige, eksterne og organisatoriske faktorer kan påvirke organisasjonskulturen i en operasjonell risiko kontekst. De personlige faktorene består av adferd, holdninger og arbeidspraksis som er synlige faktorer og vil bli implementert av nyansatte. De organisatoriske faktorene inneholder verdier, regler, prosedyrer, ledelses fokus og systemer. Disse legger til rette for og motiverer medlemmenes adferd, holdninger, og arbeidspraksis. Eksterne faktorene beskrives som “Industri opportunisme som influerer både de personlige og organisatoriske faktorene. Opportunisme blir definert som

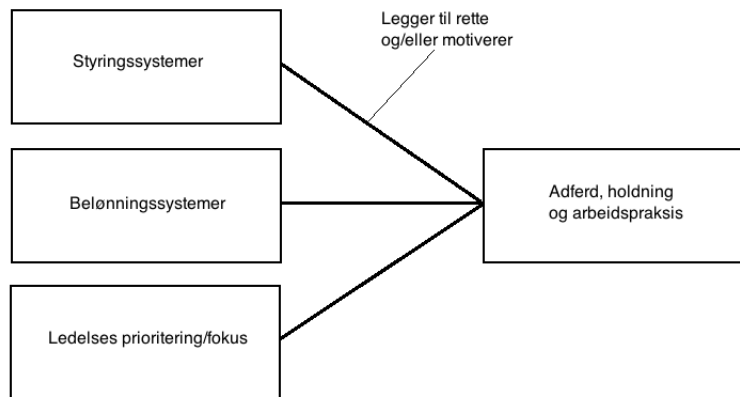
“Fremgangsmåte som tar mer hensyn til krav eller fordeler i øyeblikket enn til prinsipper og ideelle grunnsetninger”. (SNL) (2012)



Figur 2.3: Usunn organisasjonskultur i operasjonell risiko kontekst. Andersen et al. (2010)

Den operasjonelle eksponeringen til en organisasjon, vil fremtre gjennom medlemmenes adferd, holdninger eller arbeidspraksis. Disse vil være et resultat av de personlige faktorene, som igjen har innvirkning fra både de organisatoriske og eksterne faktorene. Dette rammeverket kan derfor brukes som ett supplement til å avgjøre hvorvidt en organisasjonskulturen er usunn.

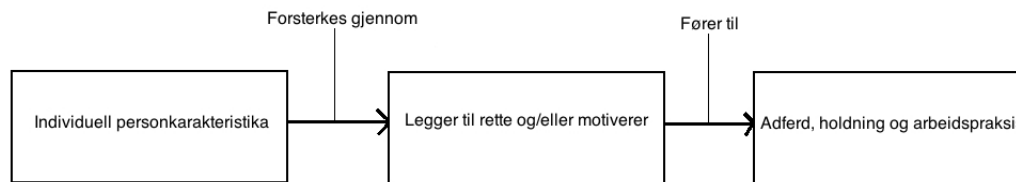
De organisatoriske faktorene inneholder de elementer og systemer som legger til rette for og/eller motiverer, som gir utslag i organisasjonskulturen og kan derfor inndeles i tre kategorier. Styringssystem, Belønningssystem og ledelseprioritering. Andersen et al. (2010)



Figur 2.4: Organisatoriske påvirkninger Andersen et al. (2010)

“Styringssystem” vil inneholde organisasjonens policy, prosedyrer, interne retningslinjer, informasjonssystemer og generelle systemer og prosesser. “Ledelseprioritering” er essensen for hvordan medlemmene i organisasjonen opptrer og forholder seg til verdier, holdninger, normer og regler. Dette kan for eksempel være, overtredelser av retningslinjer, policybrudd, manglende fokus, manglende kunnskap, risikoforståelse eller manglende tilsyn, som vil gi utslag i eksponeringen av operasjonelle risiko. “Belønningssystem” gjelder i forhold til organisasjonens motivering av arbeid.

Andersen et al. (2010) påpeker også samspillet mellom personkarakteristika og organisasjonens til rette legging og motivasjon, kan gi utslag i endret adferd, holdning og arbeidspraksis.



Figur 2.5: Personlig innvirkning Andersen et al. (2010)

Dette indikerer at organisasjonen selv kan selv legge til rette for høyere risikoeksponering og uønsket adferd, holdning eller arbeidspraksis ved manglende forståelse av styring av operasjonell risiko.

2.4.3 Risikokultur

Risikokultur er mye diskutert i vitenskapelige artikler i forhold til en helhetlig risikostyring av foretak. Begrepet risikokultur har fått økt fokus i tiden etter finanskrisen og det er foreslått flere definisjoner av begrepet. Cindy Levy (2010) har i sin artikkel fremmet et forslag til definisjon av risikokultur.

“The norms of behavior for individuals and groups within an organization that determine the collective ability to identify and understand, openly discuss and act on the organization’s current and future risk. Cindy Levy (2010)

Med utgangspunkt i Andersen et al. (2010) artikkel om usunn organisasjonskultur kombinert med Guldenmund (2000) artikkel om safety kultur vil det i dette avsnittet bli foreslått en definisjon av risikokultur i operasjonell risiko context. Dette skal gjøres for å implementere ett begrep i en operasjonell risiko kontekst, der alle har felles forståelse og oppfatning av begrepet. Definisjonen har som formål å implementere et begrep for den operasjonelle risiko eksponeringen, som medfølger organisasjonskulturen, innad i banknæringen.

Definisjonen som blir foreslått har utgangspunkt i Andersen et al. (2010) definisjon av usunn organisasjonskultur. Dette gjøres da denne definisjonen tar for seg de visuelle

faktorer som direkte påvirker den operasjonelle risiko eksponeringen. Videre blir deler av Guldenmund (2000) definisjon av safetykultur bli implementert da oppgavens forslag til definisjonen, er avhengig av å få frem en vurdering grad av den operasjonelle risiko eksponeringen. Cindy Levy (2010) definisjon av risikokultur vil gi utgangspunkt for organisasjonenes samlede eksponering fra organisasjonskulturen.

Opgaven foreslår følgende definisjon til risikokultur i en operasjonell risiko kontekst.

“The collective ability in the organisational culture that affects attitudes, behaviour and working practices to increase or decrease, current and future operational risk exposure”

Tanken er at begrepet skal brukes iforhold til organisasjonens samlede eksponering for den operasjonelle risikoen som organisasjonskultur utgjør gjennom holdninger, oppførsel og arbeidspraksis.

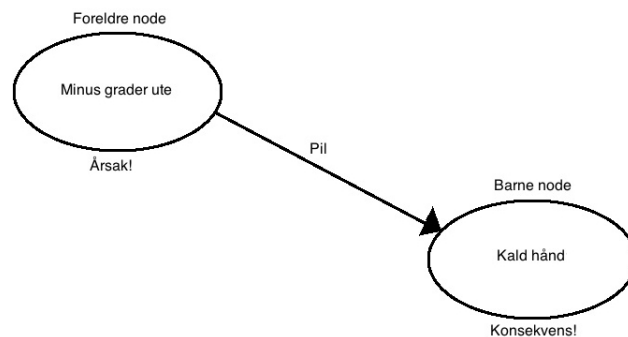
2.5 Modell for måling av organisasjonskultur i en operasjonell kontekst

Andersen et al. (2012) har utviklet en organisasjonskultur modell i et bayesiansk nettverk som har til formål å måle hvorvidt en organisasjonskultur kan defineres som sunn eller usunn. Denne modellen er oppbygget av influerende faktorer som påvirker en organisasjonskultur i en operasjonell kontekst. Disse influerende faktorene vil brukes som et verktøy for analysen i kapittel 3. Dette gjøres for å skape en kobling mellom organisasjonskulturen og årsakene fra OpRisk databasen.

2.5.1 Kort innføring i bayesiansk nettverk

Bayesiansk nettverk er i utgangspunktet en grafisk sannsynlighetsmodell som brukes til avhengighets og sannsynlighetberegning av variabler Andersen and Häger (2011). Nettverket består av en kvalitativ og kvantitativ del. Den kvalitative delen er en grafisk struktur av noder og piler. Nodene som representerer en konsekvens kalles en barnenode, mens nodene som representerer en influerende faktor/årsak defineres som foreldrenoder. Nodene

representerer variablene, dette vil i illustrasjonen være influerende faktorer/årsaker som kan tilknyttes organisasjonskulturen.

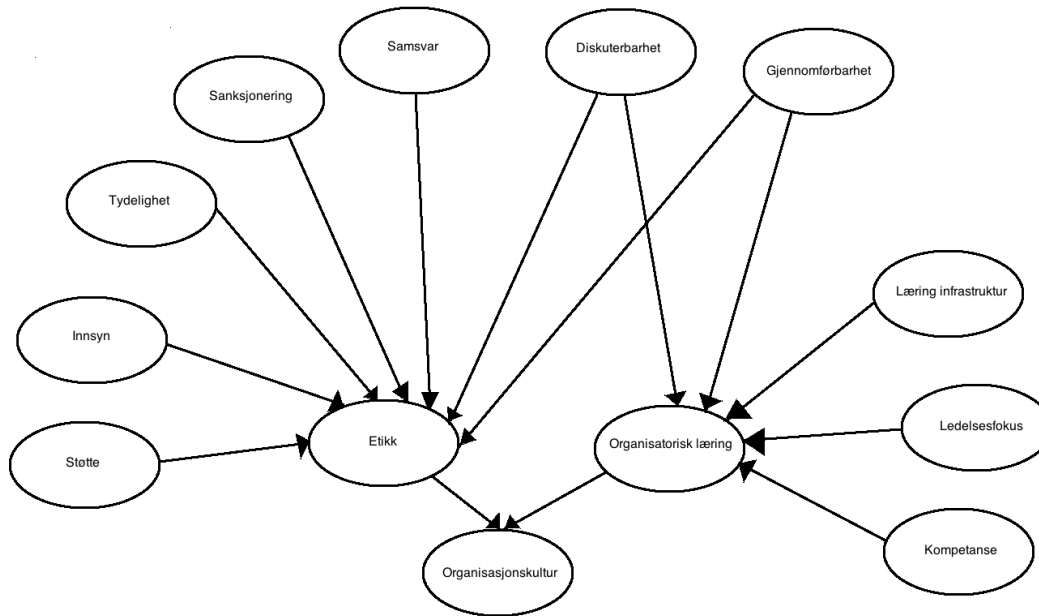


Figur 2.6: Kvantitativ del av et Bayesiansk Nettverk Häger and Andersen (2011)

Den kvantitative delen definerer vanligvis styrken til avhengighetene gitt ved betingene sannsynlighetsfordelinger, men denne delen av nettverket ikke være aktuell for denne oppgaven, og vil derfor ikke utdypes nærmere. Dette fordi formålet med det bayesianske nettverket for denne oppgaven er å gi et visuelt inntrykk av sammenhengen mellom de influerende faktorene/årsakene.

2.5.2 Organisasjonskultur modellen

Modellen til Andersen et al. (2012) er bygget opp av “etikk” og “organisatorisk læring” som er to hovedfaktorer som påvirker organisasjonskulturen i en operasjonell kontekst. “Etikk” og ”organisatorisk læring” består av indikatorer som vil påvirke sannsynligheten for at uønskede hendelser inntreffer, samtidig som de vil påvirke i hvilken grad rutiner og prosedyrer overholdes, og i hvilken grad organisasjonen har et proaktivt syn på risiko Andersen et al. (2012). De influerende faktorende kan derfor inndeles etter “etikk” og “organisatorisk læring”



Figur 2.7: Organisasjonskultur modell Andersen et al. (2012)

Etikk Etikk faktoren i organisasjonskulturen i en operasjonell kontekst kan ifølge Andersen et al. (2012) relateres til organisasjonens verdier. Dette gjør at organisasjonens etiske standard vil ha innvirkning til de operasjonelle hendelsene som er utført bevisst. I Andersen et al. (2012) modell vil resultatet av de influerende faktorene kategorisert under "etikk" tilsa hvorvidt organisasjonen har en god etisk standard. Andersen et al. (2012) viser til at modellen er utviklet etter "Corporate Ethical Virtues" (CEV) modellen til M.Kaptein (1998). Denne modellen har til hensikt å måle etikk i en tilfeldig organisasjon, og er basert på Solomon (2003) forskning. Etikk vil ifølge Andersen et al. (2012) modell, påvirkes av "tydelighet", "samsvar", "sanksjonering", "diskuterbarhet", "gjennomførbarhet", "innsyn" og "støtte". For denne oppgaven vil derfor disse syv influerende faktorene brukes som grunnlag for å avgjøre hvorvidt etikk i organisasjonskulturen har innvirket til årsakene fra OpRisk databasen.

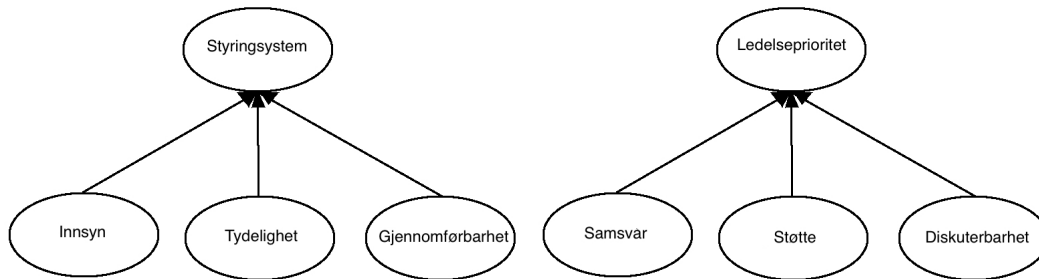
Organisatorisk læring Andersen et al. (2012) viser til at organisatorisk læring påvirker eksponeringen for tap fra både utilsiktede og tilsiktede hendelser, gjennom læring fra taphendelser som har inntruffet og identifisering av potensielle fremtidige hendelser. Organisatorisk læring påvirker både sannsynligheten for at en tilfeldig hendelse skal inntreffe og organisasjonens evne til å etablere barrierer og tiltak mot tiltenkte og tilfeldige hendelser. Andersen et al. (2012) har ikke definert organisatorisk læring i en operasjonell risiko-kontekst, men Jacobsen (2011) har i sin master oppgave, forslått følgende definisjon

“Organisatorisk læring i en operasjonell risiko-kontekst er aktiv rapportering av uønskede hendelser og deltakelse i risikoidentifikasjonprosesser for å tillegge seg ny kunnskap som grunnlag for nytt adferdsmønster med tilhørende redusert operasjonell risikoeksponering”.

De influerende faktorene ”diskuterbarhet” og ”gjennomførbarhet” har også innvirkning til organisatorisk læring, sammen med “ledelsefokus”, “læring infrastruktur” og “kunnskap”. Disse faktorene vil påvirke hvordan organisatorisk læring innvirker til organisasjonskulturen i en operasjonell kontekst.

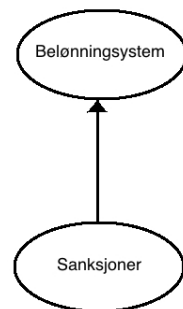
2.5.3 Inndeling av influerende faktorer i kategorier

Jacobsen (2011) har utarbeidet en masteroppgave som omhandler videreutvikling og måling av Andersen et al. (2012) organisasjonskultur modell, og viser til at influerende faktorene kan inndeles ytterligere.



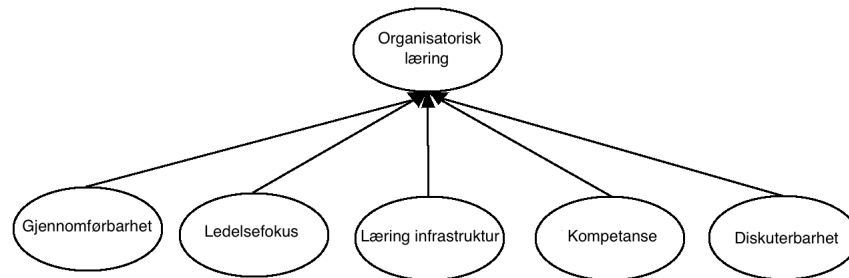
Figur 2.8: Styringsystem og ledelseprioritet Jacobsen (2011)

Jacobsen (2011) argumenterer overbevisende for at “tilsyn”, “tydelighet og “gjennomførbarhet” er faktorer som kan forklares gjennom styringsystem og at “støtte”, “samsvar” og “diskuterbarhet” kan tillegges ledelseprioritet. Dette gjør at 6 av 7 influerende faktorer for etikk er kategorisert.



Figur 2.9: Belønningssystemer

Oppgaven foreslår derfor at “sanksjoner” blir koblet til Belønningssystemer slik at de 7 influerende faktorene tilhørende etikk, blir inndelt i 3 kategorier.



Figur 2.10: Organisatorisk læring

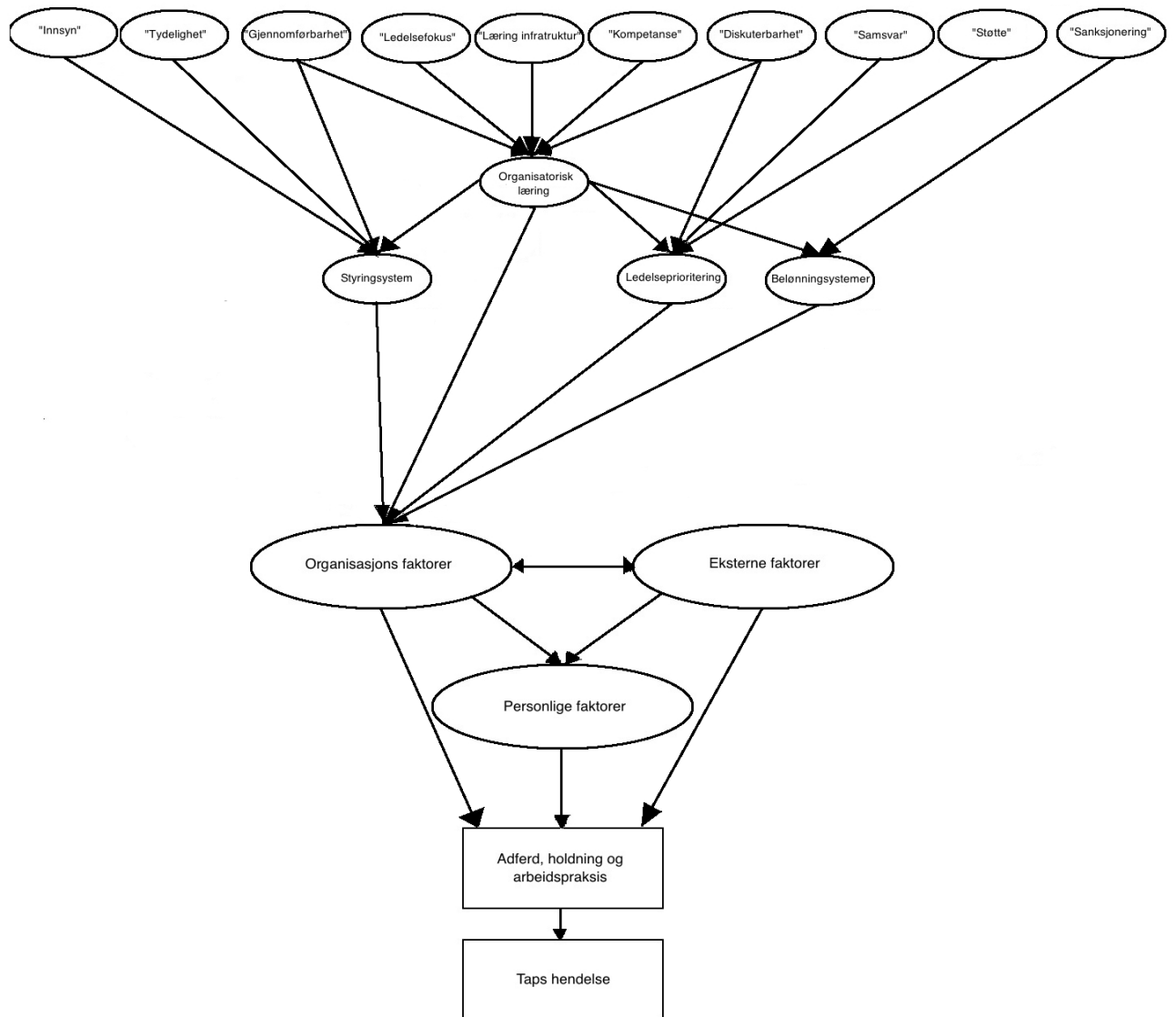
De resterende influerende faktorene “ledelsefokus”, “kompetanse” og “læring infrastruktur”, samt “diskuterbarhet” og “gjennomførbarhet” vil tilhøre “organisatorisk læring”. Inndelingen av de influerende faktorene har en sentral rolle i oppgavens modell, som vil være utgangspunktet for analysen for kobling mellom organisasjonskulturen og OpRisk databasen i kapittel 3.

2.5.4 Grafisk fremstilling av organisasjonskulturens innvirkning til en tapshendelse

Oppgaven har valg å lage en grafisk fremstilling av organisasjonskulturens innvirkning til tapshendelser. Dette ble gjort på bakgrunn av at oppgavens ønsket å kombinere flere modeller og på denne måten gi en systematisk og detaljert fremstilling av hvordan organisasjonskulturen kan ha påvirket hendelsesforløpet til en tapshendelse. Oppgavens grafiske fremstilling har tatt utgangspunkt i organisasjonskultur modell figur 2.7 og usunn organisasjonskultur i en operasjonell risiko kontekst figur 2.3. Figur 2.4 om organisatoriske påvirkninger viser til at organisatoriske faktorene i figur 2.3 kan inndeles i Styringsystem, Ledelseprioritet og Belønningssystemer. Dette gjør at oppgaven kan koble de influerende faktorene tilhørende styringsystemer og ledelseprioritet i figur 2.8 og belønningssystemer i figur 2.9 direkte til denne modellen.

Oppgavens modell vil også vise hvordan organisatorisk læring kan ha innvirket til tapshendelsene. Dette vil gjøres ved at de influerende faktorene tilhørende organisatorisk læring som i figur 2.10, vil ha påvirke kategoriene styringsystem, ledelseprioritet og be-

lønningsystemer og organisasjons faktorer. Denne løsningen er valgt på bakgrunnen av oppgavens analyse og er forklart i første avsnitt om organisatorisk læring i seksjon 3.2.3.



Figur 2.11: Oppgavens grafiske fremstilling

Beskrivelse av modellen Den nederste delen av modellen vil være identisk med figur 2.3 usunn organisasjonskultur i en operasjonell risiko kontekst og vil være forklart i seksjon 2.4.2. Modellen vil derfor beskrive hvordan organisasjons faktorer vil være påvirket av organisasjonens styringsystem, ledelseprioritering, belønningssystem. Styringsystemet til en organisasjon vil være påvirket av de influerende faktorene i figur 2.8, som vil omhandle hvorvidt organisasjonen har implementert et moralsk styringsystem. Ledelseprioritet vil være påvirket av de influerende faktorene i fig 2.8 som vil omhandler hvorvidt organisasjonen har implementert en moralsk ledelseprioritering. Belønningssystemet til en organisasjon vil være påvirket av de influerende faktorene i figur 2.9 som omhandler hvorvidt organisasjonen har implementert et moralsk belønningssystem. De 3 kategoriene styringsystem, ledelseprioritet og belønningssystem vil også være påvirket av hvorvidt organisasjonen har implementert organisatorisk læring. Organisatorisk læring i en organisasjon vil være påvirket av de influerende faktorene i figur 2.10, som omhandler hvorvidt organisasjonen har implementert forbedringsprosesser som sikrer at det blir lært av feil som har oppstått og identifisering av fremtidige potensielle tapshendelser for å forhindre deres forekomst.

2.5.5 De influerende faktorene

“Innsyn”

M.Kaptein (1998) viser til innsyn som en influerende faktor til organisasjonskulturen, og omhandler til hvilken grad arbeidstakers oppførsel er synlig for ledelse og kontrollfunksjoner. Dette begrunner han med at dersom en organisasjon er preget av høy grad av innsyn vil det være vanskelig å skjule uetisk adferd. Dersom de ansatte kan bli holdt ansvarlig for sine egne handlinger er det viktig at konsekvensene av handlingene er vedtatt i organisasjonens regler eller forstått av de ansatte. Organisasjonen bør legge til rette for å oppdage uetisk oppførsel. Et åpent miljø har vist seg å ha en forebyggende effekt på uredelige handlinger, dersom det er en større sannsynligheten for å bli avslørt.

“Tydelighet”

Tydelighet omhandler til hvilken grad organisasjonen formidler sine forventninger til de

ansattes oppførsel. Med dette menes det at organisasjonen har en overordnet kontroll, og systemer som sikrer at alle organisasjonsmedlemmene forstår organisasjonens policy og retningslinjer, som er grunnlaget de ansatte fatter sine beslutninger på. M.Kaptein (1998) viser til at god etisk adferd i organisasjonen skal praktiseres og at det er en selvfølge at hver ansatt vet hva som forventes av organisasjonen. På den andre siden er det antatt at dersom de ansatte overlates til seg selv, vil de ha en høyere sannsynlighet for å opptre uetisk og har mulighet for å skjule umoralske handlinger med unnskyldning for ikke å vite hva som skulle vært gjort.

“Gjennomførbarhet”

Gjennomførbarhet omhandler til hvilken grad de ansatte opplever at de har rikelig med ressurser for å utføre sine arbeidsoppgaver i tråd med retningslinjer, lover og regler M.Kaptein (1998). Dette forutsetter at organisasjonen har velutviklede prosedyrer og systemer til å utføre arbeidsoppgaver uten å måtte foreta snarveier for å utføre arbeidsoppgaver, eller på annen måte avvike fra riktig fremgangsmåte.

“Støtte”

M.Kaptein (1998) viser til ”Støtte” som en form for ytre motivasjon og vil påvirke i hvilken grad de ansatte handler etisk riktig. Dette er avhengig av det gjensidig tillitsforholdet mellom seg selv, kollegaer og ledelsen. Jacobsen (2011) viser i sin masteroppgave til at støtte omhandler til hvilken grad de ansatte føler seg støttet til å handle i tråd med organisasjonens etiske retningslinjer, lover og regler.

“Samsvar”

M.Kaptein (1998) viser til at ”Samsvar” omhandler til hvilken grad det er samsvar med organisasjonens verdier og retningslinjer og den adferden som de ansatte praktiserer, samt hva ledelsen faktisk gjør. Dersom ledelsen praktiserer en annen praksis enn den som er vedtatt i policy eller prosedyrer vil dette bli implementert som korrekt av de ansatte. Jacobsen (2011) viser til at overholdelse av prosedyrer og regler antas å være avgjørende for operasjonell risiko, hvis arbeidet blir utført annerledes enn det som er beskrevet i prosedyrer er det umulig å ha et klart bilde av potensielle risikoer og risiko identifikasjon vil ikke

bli knyttet til selve forretningsprosessen.

“Diskuterbarhet”

Diskuterbarhet omhandler muligheten til å ta opp og diskutere etiske problemstillinger. Dette vil ha positiv effekt på den operasjonelle risikohåndteringen iforhold til “gjennomførbarhet” og “samsvar”, samt de influerende faktorene fra “organisatorisk læring”. Muligheten for å diskutere er svært sentralt, da disse faktorene omhandler tilrettelegging og læring av tidligere tapshendelser og forbedringsprosesser. M.Kaptein (1998) viser til at mulighet for å diskutere gjør de ansatte oppmerksomme på hva som ikke er moralsk akseptert.

“Sanksjonering”

Sanksjonering omhandler til hvilken grad god etisk adferd belønnes, samt i hvilken grad uetisk adferd straffes.

“Ledelsefokus”

Ledelsefokus er ikke definert av M.Kaptein (1998) men han viser til at ledelsens verdsettelse av faktorene fra organisatorisk læring er en grunnleggende forutsetning for en organisasjon. Jacobsen (2011) viser i sin masteroppgave til at ledelsefokus omhandler til hvilken grad ledelsen har fokus på at de ansatte rapporterer hendelser og deltar aktivt i risikoidentifikasjons prosesser.

“Læring infrastruktur”

M.Kaptein (1998) viser til at læring infrastruktur omhandler hvorvidt organisasjonen har dannet en læringsarena av høy kvalitet og brukervennlighet. Dette vil derfor i oppgaven bli analysert etter hvorvidt de ansatte aktivt deltar og forbedrer risikoidentifikasjons prosesser.

“Kompetanse”

Kompetanse omhandler ifølge M.Kaptein (1998) hvorvidt de ansatte oppfatter sine egne, og andres kunnskap. Dette vil i oppgaven bli analysert etter hvorvidt de ansatte har den kompetansen som treng til å aktivt delta i risiko identifiserings prosesser.

3 Identifisering og analyse av årsaksfaktorer

Oppgaven vil videre prøve å fastslå en kobling mellom organisasjonskulturen og tapshendelsene fra OpRisk databasen. Det er derfor underforstått at organisasjonskulturen analyseres og drøftes iforhold til banknæringen.

3.1 OpRisk databasen

OpRisk databasen er den eneste omfattende samlingen av operasjonelle tap fra et representativt segment av mellomstore banker i Norden. Datamaterialet brukes til benchmarking, trendanalyser og betraktninger rundt hvilke tapshendelser som er mest fremtredende på et nasjonalt plan Andersen et al. Det er denne databasen som er utgangspunktet for oppgavens analyse av organisasjonskulturens innvirkning til tapshendelser i banknæringen.

OpRisk databasen er bygget opp slik at hendelsene er kategorisert etter de hendelse- og forretningsområde som er etablert av Basel II (BCBS, 2006) se vedlegg. De registrerte hendelsene i databasen gir følgende informasjon utover kategoriseringen. Hvorvidt hendelsen er en faktisk hendelse eller nesten hendelse, samt fritekst til beskrivelse av hendelsen. Dette gjør at de fleste hendelser gjengir hendelse og forretningsområdet samt beskrivelse av situasjonen og årsaker til at hendelsene/nesten hendelsene har funnet sted. Det er dessverre varierende grad av beskrivelser til enkelte av hendelsene og det er da gjort en vurdering iforhold til forståelse av situasjon og beskrivelse av årsaker, da manglede databeskrivelse ikke vil være optimalt for videre analyse.

3.1.1 Fremgangsmåte ved identifisering av årsaker

Databasen ble analysert etter hendelseområdene, “Interne misligheter”, “Eksterne misligheter”, “Ansettelsesvilkår og sikkerhet på arbeidsplassen”, “Avbrudd i drift og/eller systemer”, “Kunder produkter og arbeidspraksis” og “Oppgjør, levering og annen transaksjonsbehandling”, da dette var standarden for registrering i OpRisk databasen. Det ble valgt å utelate “Skader på fysiske eiendeler” da årsakene fra denne kategorien, ikke syntes å kunne tilknyttes organisasjonskulturen. I oppgavens fremstilling av analysen vil årsakene fra databasen ikke bli kategorisert iforhold til Basel II (BCBS, 2006) se vedlegg, da oppga-

vens formål er å analysere hvorvidt organisasjonskulturen i vid forstand kan ha innvirket til tapshendelsene. En slik inndeling ville blitt for omfattende og detaljorientert og vil derfor heller anbefales for videre arbeid.

I oppgavens analyse vil årsakene til hendelsene bli vektlagt. Hendelsenes potensielle tap vil ikke knyttes til årsakene da dette blir irrelevant, da hendelsene i databasen blir brukt som utgangspunkt for høyfrekvente hendelser av oppgaven. Årsakene vil på denne måten ikke kunne rangeres etter alvorlighetsgrad (størrelse på potensielt tap), som gjør at man forhindrer enkle fortolkninger av analysen. Dette gjøres for å unngå ett snevert syn, der kun årsaker til hendelser med betydelig tap blir fokus. På denne måten vil registrerte hendelser, som tilsynelatende genererer små aksepterte tap også inkluderes og tilknyttes organisasjonskulturen. Analysen har dermed åpnet for at årsaker til aksepterte tap blir ivaretatt og inkludert for videre analyse av organisasjonskulturens påvirkning til hale hendelser. Analysen vil bli laget med formål om en helhetlig analyse av organisasjonskulturens innvirkning på taps hendelser i banknæringen.

3.1.2 Redegjørelse for årsaker

Årsakene som fremkommer i analysen vil derfor omhandle årsaker som dekker flere hendelse- og forretningsområder. Dette førte til at oppgaven måtte evaluere de identifiserte årsakene og etablere årsaker som var gjeldene for hele organisasjonen. Det ble også foretatt en vurdering av årsakssammenhenger, da en årsak kan ha flere influerende faktorer. På bakgrunn av dette har oppgaven valgt å analysere 6 årsaker som vil være relevante iforhold til organisasjonskulturen. Det vil gis en kort forklaring til hver av årsakene.

Prosedyrebrudd Dette er årsak til hendelser som omhandler overtredelse av retningslinjer, rammebrudd, policy brudd og lignende.

Manglende kunnskap Dette er årsak til hendelser som for eksempel manglende/feil utførelse av arbeidsoppgaver.

Kommunikasjonsvikt Dette er årsak til hendelser som for eksempel ikke utførte arbeidsprosesser.

Feil forståelse. Dette er årsak til hendelser som for eksempel der situasjonen har blitt misforstått og ansatte har feilbehandlet arbeidsoppgaver.

Manglende verdier Dette er årsak til hendelser der de ansatte ikke har handlet i henhold til bankens formål. Dette vil være hendelser der ansatte har utnyttet sin stilling/tittel eller annen måte utført arbeidspraksis med en grad av personlig interesse.

Høy arbeidspraksis Dette er årsak til hendelser der arbeidsoppgaver ikke har blitt utført etter de retningslinjer og prosedyrer som foreligger.

3.2 Analyse av kobling mellom organisasjonskulturen og OpRisk databasen.

3.2.1 Fremgangsmåte for årsaksanalyse

Andersen et al. (2012) viser til at de organisatoriske faktorer i modellen usunn organisasjonskultur i en operasjonell kontekst i figur 2.3, vil omhandle de elementer som legger til rette for og motiverer usunn organisasjonskulturen. Dette vil også være gjeldene for oppgavens grafiske fremstilling i figur 2.7 og vil derfor være utgangspunkt for oppgavens analyse. De identifiserte årsakene fra databasen vil først bli analysert iforhold de influerende faktorene tilhørende etikk. Dette gjøres ved at årsakene vil analyseres for påvirkning fra de influerende faktorene til styringsystem, ledelseprioritet og belønningssystem etter inndelingen i figur 2.8 og 2.9.

Oppgaven vil analysere organisatorisk læring etter hvordan de influerende faktorene til organisatorisk læring figur 2.10, kan ha innvirket til Styringsystem, Ledelseprioritet og Belønningssystem. Dette er gjort på bakgrunn av oppgavens analyse og er beskrevet i første avsnitt i seksjon 3.2.3.

3.2.2 Etikk

Prosedyrebrudd Bankenes styringsystem kan ha innvirket til prosedyrebrudd gjennom alle de tilhørende influerende faktorene. Prosedyrebrudd kan tilknyttes ansvarlighet og

den influerende faktoren “innsyn”. En åpen organisasjonskultur der de ansatte blir holdt ansvarlig for sine handlinger, kan redusere sannsynligheten for at prosedyrebrudd forekommer. Den influerende faktoren “tydelighet” kan ha bidratt til at interne retningslinjer eller bankens forskrifter har blitt overtredd. En bank med tydelige definerte policy og retningslinjer, vil gi ansatte en referanse til hva som er akseptabel oppførsel, og guide de ansatte til å ta beslutninger som samsvarer med bankens verdier. Den influerende faktoren “gjennomførbarhet” kan også ha medført prosedyrebrudd, dersom ikke banken har utviklede systemer og prosedyrer for utførelse av arbeidspraksis. Prosedyrebrudd indikerer at det ikke var samsvar mellom bankens retningslinjer og arbeidspraksis. Dette vil være svært alvorlig for den operasjonelle risiko eksponeringen, da det ikke vil være mulig å foreta risikoidentifikasjonen og kontrollfunksjoner av arbeidsoppgavene.

Bankens ledelseprioritering kan ha innvirket prosedyrebrudd gjennom de influerende faktorene “samsvar”, “støtte” og “diskuterbarhet”. “Samsvar” kan også ha påvirket prosedyrebrudd ved at arbeidspraksis ikke er utført i henhold til de prosedyrer som foreligger. Dersom ledere for avdelinger eller andre ansvarlige ikke praktiserer bankens retningslinjer, kan denne holdningen også bli implementert av de ansatte. Den influerende faktoren “Støtte” kan også ha innvirket til prosedyrebrudd, dersom de ansatte ikke føler seg motivert og bundet til sine oppgaver, kan dette resultere i at den ansatte ikke utfører arbeidspraksis i henhold til prosedyrer. Den influerende faktoren “diskuterbarhet” kan også ha bidratt til prosedyrebrudd. Muligheten til å diskutere og ta opp etiske problemstillinger er svært viktig for utførelsen av arbeidspraksis og helt avgjørende for den organisatoriske læringen.

Bankenes belønningssystemer kan ha innvirket til prosedyrebrudd ved den influerende faktoren “sanksjonering”. Belønningssystemer er for organisasjoner et verktøy som kan brukes overfor de ansatte til å belønne god adferd eller produktivitet, men kan også gi incentiver til uetiske handlinger. Dersom foreksempel en bank gir bonus til forvaltningsavdelingen etter avkastning, kan dette motivere de ansatte til å overstride de interne retningslinjene.

Feil forståelse Bankenes styringsystem kan ha medført til feil forståelse gjennom den influerende faktoren “tydelighet”. Feil forståelse er en årsak til hendelser der misforståelse av situasjon, har ført til at ansatte har feilbehandlet arbeidsoppgaver. Den influerende

faktoren “tydelighet” kan ha innvirket til feil forståelse, ved at bankene ikke har klart definert klare prosedyrer for utøvelse av oppgaver. Dersom en bank har klare retningslinjer for utøvelsen av arbeidsoppgaver, kan dette resultere i at misforståelser av situasjoner lettere blir oppdaget.

Bankenes ledelseprioritering kan ha bidratt til feil forståelse gjennom “diskuterbarhet”. Den influerende faktoren “diskuterbarhet” kan også ha medført hendelser som er forårsaket av feil forståelse. Dette fordi en bank med muligheter for å diskutere uklarheter, vil redusere sannsynligheten for at hendelser som er forårsaket av feil forståelse reduseres.

Kommunikasjonsvikt Bankenes styringsystemer kan ha innvirket til kommunikasjonsvikt iforhold til gjennomførbarhet. Kommunikasjonsvikt vil være en årsak som har medført at arbeidsoppgaver ikke har blitt utført. Den influerende faktoren “gjennomførbarhet” vil være aktuell iforhold til om banken har velutviklede systemer for kommunikasjon i arbeidsprosesser.

Bankenes ledelseprioritet kan ha bidratt til kommunikasjonsvikt gjennom samsvar og diskuterbarhet. Den influerende faktoren “samsvar” har påvirket kommunikasjonsvikt iforhold til om de ansattes utfører arbeidsoppgaver gjennom de systemer som er tilrettelagt. Kommunikasjonsvikt kan ha blitt påvirket gjennom den influerende faktoren “diskuterbarhet” dersom banken har en relativt lukket organisasjonskultur og mulighetene til å diskutere og samarbeid ikke fungerer optimalt.

Høy arbeidsbelastning Bankenes styringsystemer kan ha bidratt til denne årsaken. Høy arbeidsbelastning er en årsak som har medført til at arbeidspraksis ikke er blitt utført etter de prosedyrer som foreligger. Den influerende faktoren “gjennomførbarhet” kan ha innvirket dersom banken ikke har lagt til rette nok tid, til utførelse av arbeidsoppgaver

Bankenes ledelseprioritering kan ha medført høy arbeidsbelastning. “Samsvar” kan ha innvirket iforhold til at høy arbeidsbelastning, dersom de ansatte finner snarveier for arbeidsutførelse og ikke følger prosedyrer og retningslinjer for å spare tid. Den influerende faktoren “støtte” vil her omhandle til hvilken grad ledelsen pålegger de ansatte en høy arbeidsbelastning kan dette også innvirke til at motivasjonen til de ansatte reduseres, og at de ikke føler tilhørighet til sine arbeidsoppgaver.

Manglende Kunnskap Bankenes styringsystemer kan ha medført manglende kunnskap hos de ansatte. Manglende kunnskap vil analyseres både i forhold til om de ansatte har den kunnskapen og fått den opplæring som trengs for utførelse av arbeidsoppgaver. Manglende kunnskap er en årsak som har medført at de ansatte ikke har utført sine arbeidsoppgaver. Den influerende faktoren “gjennomførbarhet” vil være nærliggende å knytte til hvorvidt banken legger til rette for å opprettholde kunnskap og videreutvikling av de ansattes kompetanse. Banknæringen er en dynamisk sektor som kontinuerlig utvikler nye produkter og tjenester for sine kunder. Dette krever at banken også utvikler kunnskapen til sine ansatte. “gjennomførbarhet” kan også ha innvirket i forhold til manglende opplæring og til hvilken grad banken ikke har tilrettelagt og utviklet fullverdige systemer og opplæringsprogram for nyansatte.

Bankenes ledelseprioritet kan også ha bidratt til denne årsaken. Den influerende faktoren “Samsvar” kan ha medført manglende kunnskap ved at de ansatte ikke har den kompetansen som trengs til utføre arbeidspraksis. Den influerende faktoren “diskuterbarhet” vil kunne ha innvirket til manglende opplæring og kompetanse i forhold til bankens åpenhet. De nyansattes mulighet til å diskutere og stille spørsmål i banken vil kunne gi større muligheter til å mestre arbeidsoppgaver, men også gjøre nyansatte oppmerksomme på hva som er moralsk akseptert.

Manglende verdier Bankenes styringsystemer kan ha innvirket til denne årsaken. Manglende verdier er en årsak som har ført til hendelser der de ansatte ikke har handlet i henhold til bankenes formål. Den influerende faktoren “tydelighet” viser til at uklare eller manglende policyer kan føre til at de ansattes utvikler egne moralske verdier og ikke samsvarer med ledelsens formål. Den influerende faktoren “innsyn” kan også ha bidratt til manglende verdier i forhold til sin organisasjonsstruktur. En bank med innsyn av ledelse og kontrollfunksjoner vil redusere sannsynligheten for at hendelser forårsaket av manglende verdier inntreffer.

Bankenes ledelseprioritet kan ha innvirket gjennom den influerende faktoren “diskuterbarhet”, “støtte” og “samsvar”. Den influerende faktoren “støtte” vil her omhandle hvorvidt ledelsen har bidratt og/eller deltatt til at de ansatte er motiverte. En bank som ikke tar hensyn og motiverer de ansattes arbeidsmoral kan dette innvirke til manglende verdier. Den

influerende faktoren “diskuterbarhet” kan også påvirke manglende verdier ved at de ansatte ikke har mulighet til å ta opp og diskutere etiske problemstillinger. Den influerende faktoren “samsvar” vil også kunne ha innvirket til manglende verdier i forhold til at det er samsvar mellom det bankens policy og hva lederne praktiserer. Dette vil ha bidratt til de ansatte da lederne vil være forbilder for hvordan de ansatte utfører og forholder seg til arbeidsoppgaver.

3.2.3 Organisatoriske læring

De influerende faktorene til organisatorisk læring vil drøftes i forhold til innvirkning til kategoriene “styringsystem”, “ledelseprioritering” og “belønningssystemer”. Formålet med dette er å vise hvordan “organisatorisk læring” vil innvirke til disse kategoriene og på denne måten kan ha påvirket de identifiserte årsakene. Oppgaven vil ikke analysere hvordan de influerende faktorene tilhørende den organisatoriske læringen i figur 2.10, kan ha innvirket til hver enkelt av de identifiserte årsakene. Dette fordi utfallet av analysen ville vært relativt likt for de identifiserte årsakene, da den organisatoriske læringen vil innvirke til enten årsaksfaktoren eller ved tiltakene som kan implementeres.

Andersen et al. (2012) viser til at de influerende faktorene “diskuterbarhet” og “gjennomførbarhet” vil danne grunnlaget for den organisatoriske læringen. Dette fordi diskusjon i banken og ledelsen tilrettelegging for organisatorisk læring, er en forutsetning for god organisatorisk læring.

Den influerende faktoren “Læring infrastruktur” vil kunne påvirke organisatorisk læring i forhold til om banken har tilrettelagt systemer fra tidligere tapshendelser og nestenhendelser, og at de deltar aktivt i risikoidentifikasjons prosesser. Dette kan ha innvirket til styringsystemet ved aktivt bruk av risikosystemer og implementering av barrierer eller prosedyrer som hindrer gjentakelse. I forhold til ledelseprioritering kan “læring infrastruktur” bidra til at ledelsen vektlegger og tar lærdom av tidligere risikoprosesser. Dette kan gjøre at ledelsen kan gjøre endringer i forhold til hvordan banken prioriterer og utfører risikohåndtering blant de ansatte. Læring infrastruktur kan i forhold til belønningssystemer kunne innvirke ved opprettelse av barrierer og nye regler for sanksjoner. På bakgrunn av dette mener oppgaven at læring infrastruktur innvirkning til alle de tre kategoriene.

Den influerende faktoren “Kunnskap” kan påvirke organisatoriske læring dersom de ansatte ikke har nok kunnskap i forhold til rapportering, systemer eller aktivt utføre risiko-identifikasjon i arbeidspraksis. Dette vil kunne påvirke styringsystemet ved at den læring infrastruktur ikke har vært optimal og på denne måten kan ha innvirket til at det ikke ble implementert kontrollfunksjoner. Dette kan også ha innvirket til ledelseprioritering ved at de lederne ikke innehar den kunnskapen som trengs til å veilede ansatte til optimal utførelse av organisatorisk læring i banken. Belønningssystemet kan også ha blitt påvirket i forhold til at banken ikke har den kunnskapen som trengs i forhold til hvordan sanksjoner og belønninger systemer som minimerer den operasjonelle risikoeksponeringen.

Den influerende faktoren “Ledelse fokus” vil påvirke organisatorisk læring i forhold til om ledelsen fokuserer og prioriterer aktiv utførelse av organisatorisk læring i alle organisasjonenes avdelinger og nivåer. Ledelsen må derfor ha en aktiv deltagelse i forhold til den organisatoriske læringen, dersom de ønsker en tilsvarende organisasjonskultur. På bakgrunn av dette mener oppgaven at ledelsens fokus kan innvirke til alle de tre kategoriene.

4 Diskusjon og drøfting

4.1 Organisasjonskulturen innvirkning til de identifiserte årsakene

Av analysen fremkommer det at flere av M.Kaptein (1998) influerende faktorer, kan tilknyttes hver av de identifiserte årsakene. Oppgaven foreslår derfor at styrken til organisasjonskulturens påvirkning til de identifiserte årsakene, kan bli vektet etter antall influerende faktorer. På denne måten vil oppgaven kunne foreta en vurdering av styrken til koblingen mellom organisasjonskultur og tapshendelsene tilknyttet de identifiserte årsakene. Dette gir muligheter for å bedømme hvilke av de identifiserte årsakene som er sterkest påvirket av organisasjonskulturen.

Årsaker forankret i organisasjonskulturen	Antall influerende faktorer	Influerende faktorer
Prosedyrebrudd	7	“Innsyn”, “Gjennomførbarhet”, “Tydelighet”, “Samsvar”, “Støtte”, “Sanksjonering”, “Diskuterbarhet”
Manglende verdier	5	“Innsyn”, “Tydelighet” “Støtte”, “Diskuterbarhet”, “Samsvar”
Manglende kunnskap	3	“Gjennomførbarhet”, “Samsvar” “Diskuterbarhet”
Kommunikasjonsvikt	3	“Gjennomførbarhet”, “Samsvar”, “Diskuterbarhet”
Høy arbeidsbelastning	3	“Gjennomførbarhet”, “Støtte” og “Samsvar”
Feil forståelse	2	“Innsyn”, “Diskuterbarhet”

Tabell 4: Resultat av analysen

Resultatet av analysen viser antall influerende faktorer som har innvirket til hver av årsakene. Som begrunnet i seksjon 3.2.3 i analysen, vil kun de influerende faktorene tilhørende etikk bli brukt som vektning av organisasjonskulturen. Ved å kun fremstille de influerende faktorene til etikk i resultatet, viser Seksjon 2.5.2 til at etikk kan regnes som verdiene av organisasjonskulturen. Dette gjør at oppgaven få klart frem innvirkningen fra

verdiene i organisasjonskulturen. Jacobsen (2011) viser i sin masteroppgave til et intervju med lederne for risikostyring i de fire bankene, som mente at de influerende årsakene til ”etisk standard” hadde fått for lav vektning i Andersen et al. (2012) sin modellen i figur 2.7 fordi etikk er kjernen i en organisasjon.

4.1.1 Styrken til koblingen mellom organisasjonskulturen og de identifiserte årsakene.

Andersen et al. (2012) viser i sin artikkel til at den influerende faktoren “Læring infrastruktur” tilhørende organisatorisk læring i figur 2.10, bør vektes sterke enn de andre faktorene. Andersen et al. (2012) argumenterer for at denne faktoren er mer selvstendig enn de andre faktorene, samt at den tar hensyn til både tidligere tapshendelser, samt proaktiv læring. Dette støttes opp av Jacobsen (2011) som i sin masteroppgave viser til en workshop med ledere for risikostyring i 4 banker, samtykker til denne vurderingen. Dette vil ikke ha noen direkte påvirkning iforhold til vektning av de identifiserte årsakene i analysen, men er viktig iforhold til organisasjonskulturen påvirkning av hendelseforløpet til tapshendelsene.

Den influerende faktoren “sanksjonering” er ifølge Andersen et al. (2012) hevdet å være en avgjørende faktor til skandalen i Baring Banks. Dette omhandlet ledere som ved sin taushet, tillot sine tradere å over overstride sine grenser, så lenge de genererte penger for banken. Andersen et al. (2011) viser i sin artikkel til at bonus og incentiv systemer var en innvirkende årsak til finanskrisen. Dette viser til at den influerende faktoren “sanksjonering” kan innvirke, motiver eller legge til retter for en personlig handling som øker den operasjonelle eksponeringen, gjennom de organisatoriske faktorene. Dette er illustrert av Andersen et al. (2012) personlig innvirkning figur 2.5. Bankene må derfor ha belønningssystemer som motiverer og belønner god etisk adferd i organisasjonen uten at dette øker den operasjonelle risiko eksponeringen i form av uetisk adferd. Selv om banknæringen nå er pålagt nye lover og regler iforhold til utbetaling av bonus PwC (2011) vil oppgaven fortsatt på bakgrunn av dette, gi sanksjonering en sterkere innvirkning fra organisasjonskulturen.

Opgaven foreslår “samsvar” som en faktor som bør ha større påvirkningskraft til organisasjonskulturen. Dette fordi Gebler (2008) argumenterer i sin artikkel om Société Générale skandalen, til at organisasjoner må være på vakt for verdier som fremmer høy

risiko individer. Med dette mener han at individer med suksess i sitt arbeid kan skape selvopptatte og arrogante individer. Kombinasjonen av selvopptatte smarte individer innenfor risikofyllt arbeid, må overbevises om at organisasjonens fremtidige mål er større enn den individuelle suksess. Ledere må ta seg tid og energi til å forstå hvordan de kan implementere ansvarlighet til suksessfulle grupper. Oppgaven mener derfor at “samsvar” mellom organisasjonens verdier, ledere og de ansatte også bør vektlegges tyngre, da forholdet mellom de ansatte og ledere vil kunne påvirke de ansattes oppfattelse av virkeligheten og arbeidspraksis.

4.1.2 Tilliten til analysen

Det å evaluere styrken til koblingen mellom organisasjonskulturen og de identifiserte årsakene ut ifra antall influerende faktorer vil medbringe noen utfordringer.

- Organisatorisk læring kan ha innvirket til enten årsaksfaktoren eller ved tiltakene som kan implementeres og vil derfor kunne tilknyttes alle de identifiserte årsakene.
- Det kan også stilles spørsmålsteget ved innvirkningen til de to influerende faktorene “diskuterbarhet” og “gjennomføring”. Dette på bakgrunn av at organisatorisk læring vil være avhengig av at disse faktorene og kan derfor ha indirekte innvirket til alle de identifiserte årsakene.

4.1.3 Drøfting av resultater fra analysen

Analysen viser til at prosedyrebrudd har sterkest påvirkning fra organisasjonskulturen. Alle de 7 influerende faktorene fra etikk kan ha innvirket til hendelser forårsaket av prosedyrebrudd. Det er viktig å poengtere at prosedyrebrudd kan tilknyttes mange forenings og hendelse områder, noe som kan ha preget resultatet i analysen. Oppgaven vil trekke frem manglende verdier som en årsak med sterk påvirkning fra organisasjonskulturen. Manglende verdier hos de ansatte har innvirkning fra 5 influerende faktorer, inkludert den “samsvar” som oppgaven har valgt å vektlegge tyngre. Dette viser til at prosedyrebrudd og manglende verdier, vil være sterkest påvirket av organisasjonskulturen. Kommunikasjonsvikt, Manglende kompetanse og Høy arbeidsbelastning har alle 3 influerende faktorer og

skulle dermed iforhold til oppgavens vektlegging, ha like stor innvirkning til hendelser. Feil forståelse anses som den årsaken som blir ha minst påvirket av organisasjonskulturen.

Formålet med vektingen av analysen var å finne ut hvilke av årsaksfaktorene som har størst påvirkning fra organisasjonskulturen. Dette gjør at bankene kan få oversikt over hvilke årsaksfaktorer og derav tapshendelser som kan reduseres ved aktivt arbeid mot en sunn organisasjonskulturen. En slik kategorisering av de influerende faktorene tilhørende hver årsak, vil også kunne gi bankene mulighet til å lokalisere hvilke influerende faktorer som gjentar seg i årsakene. Dette vil gi en god bedre oversikt over hvilke influerende faktorer som påvirker flest årsaker og indikere hvilke område innad i organisasjonen som bankene bør prioritere. Bankene kan dermed bruke dette til å rette tiltak mot en bestemt influerende faktor, og på denne måten redusere eksponeringen for et stort antall tapshendelser.

5 Case-studie for implementering av Key Risk Indicators

5.1 Case-studie

Case-studie til oppgaven vil være laget med utgangspunkt i Andersen et al. (2010) artikkel som omhandler organisasjonskulturens innvirkning til eksponeringen av operasjonell risiko i finansiell trading. Oppgaven vil kort forklare skandalene til Baring Banks, Société Générale, Daiwa Banks, Allied Irish Bank, National Australian Bank

Barings Bank

Barings bank gikk konkurs i 1995 etter et spekulasjons tap på US\$1.4 billion utført og skjult av Nick Leeson. I 1992 forfremmet Brothers og Co (BB&Co) Nick Leeson til leder for Barings Securities Limited. Dette var et megler bord i Singapore, som hadde oppstått etter et oppkjøp på 80-tallet. Barings Brothers og Co hadde lange tradisjoner med banknæring og hadde en konservativ forretningspraksis, med lav risikovilje, høyt utdannede og profesjonelle medarbeidere. Leeson var en godt beryktet megler internt i Barings bank og som leder for meglerbordet hadde han ansvar for både backoffice og frontoffice funksjoner for enheten i Singapore. Dette gjorde at han kunne kontrollere informasjonen som ble sendt tilbake til den øverste ledelsen. Dette gjorde det mulig for Leeson å skjule uønskede tap og dårlige handler. Leeson meglerbord i Singapore var drevet av høy risiko appetitt på kortsikt, der ledelsen hadde fokus på profit og bonus maksimering. Leeson sine manglende verdier og holdninger for ansvar samt ignoreringen av et effektivt backoffice system førte tilslutt til at Baring banks kollapset.

Société Générale

Det største tapet fra uautorisert trading i bankhistorien skjedde i 2008 i Société Générale med et tap på US\$7,1 billion. Jérôme Kerviel ble forfremmet til junior trader i 2005 etter å ha jobbet som megler assistent samt i support og kontroll avdelingen. Da desk manageren i selskapet sluttet, førte det til at Jérôme kunne godkjenne sine egne handler, for et kortere tidsrom. Svakheter i transaksjons prosesser som feilvurdering om bruk av bedriftens ressurser, manglende kontroll funksjoner, samt lite oppfølging fra ledelsen, gjorde

det mulig for Jérôme Kerviel og skjule sine uautoriserte transaksjoner. I tillegg var det en organisasjonskultur innad i megleravdelingen med høy risiko appetitt. Jérôme har i flere intervjuer tilstått sin avhengighet av høyrisiko investeringen, samt har han uttalt “ I cannot believe my superiors did not know the amount I was investing, as it is impossible to make these kind of profits with small positions. “ Ledelsen i Société Générale forklarer hendelsene som ubalanser mellom frontoffice og kontroll funksjoner.

Daiwa Bank

I september 2005 vedkjente Daiwa Bank seg et tap på US\$ 1.1 billion, som en megler hadde pådratt seg over en tidsperiode på 11 år. Toshihide Iguchi ble i 1984 forfremmet til megler etter å ha jobbet 8 år backoffice i selskapet. Selv med forfremmelsen til megler, fortsatte han utføre sine arbeidsoppgaver backoffice. Daiwa Bank ble i 1990 konfrontert av The Federal Reserve angående tiltak og kontroll som måtte iverksettes mellom backoffice og megleravdeling, men dette ble imidlertid ikke utført. Etter Barings bank skandalen i 1995 tilsto Iguchi i et brev for ledelse, der han også la vekt på at situasjonen kunne redde over tid, dersom han fikk være med på opprydningen internt, slik det hadde blitt gjort tidligere. Organisasjonskulturen innad i Daiwa avslører dermed tvilsomme holdninger til risikostyring og kontroll organer. Avsløringene viser at Daiwa hadde en organisasjonskultur som tillate tvilsomme avgjørelser, manglende kontroll og dårlig tilsyn fra ledelsen.

Allied Irish Bank

I februar 2002 oppdaget Allied Irish Bank et tap på US\$ 691 millioner fra et datterselskap i Baltikum, der megleren John Rusnak hadde skjult tap siden 1997. Dette hadde han gjort ved å utnytte et dårlig backoffice system og uerfarenne medarbeidere. Han hadde utviklet et gambling problem og overbeviste backoffice om at ikke alle transaksjonhandler trengte bekreftelse. Ledelsen i Baltikum aksepterte Rusnak sine beslutninger som førte til at backoffice systemet i prinsippet var meningsløse. Dette førte til at den øverste ledelsen konsekvent ikke fikk tilgang og informasjon om Rusnak sine beslutninger og handler. I tillegg støttet ledelsen ofte Rusnak, når det ble funnet uregelmessigheter i tradingen. Dette skapte en organisasjonskultur der de ansatte ved operasjonell drift ikke rapporterte til

overordnede ved uregelmessigheter. Organisasjonskulturen ved AIB var influert av profit og bonus maksimering og hadde en usunn holdning der meglerne hadde en overmakt, da det var disse som genererte penger.

National Australian Bank

National Australian bank annonserte i januar 2004 om et tap på US\$ 277 millioner forårsaket av uautorisert valutaspekulasjon av fire ansatte. Meglerne la inn falske handler for å dekke opp tidligere tap, men som kun akselererte tapet frem til det ble oppdaget i 2004. Granskningen (PwC) viser i ettertid kritiske forhold i forhold til tre områder. “Integritet blant ansatte”, “risiko og kontroll av rammeverk” og “Styre og organisasjons kultur”. Rapporten legger vekt på manglende tilsyn fra ledelsen, rammebrudd, manglende risikostyrings systemer, ikke tilstrekkelig finansiell kontroll, samt for dårlige rutiner og identifisering av uregelmessigheter tilknyttet backoffice systemer.

5.1.1 Årsaksfaktorer fra case-studie

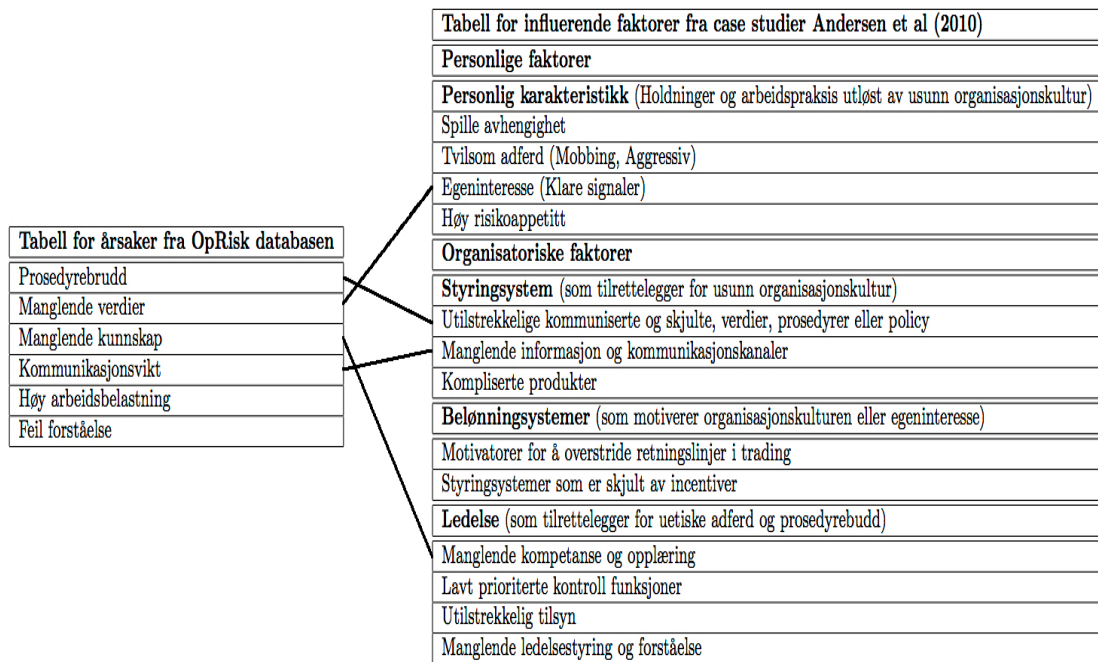
Andersen et al. (2010) har i sin artikkel drøftet hvordan organisasjonskulturen kan ha innvirket til hendelsene i case-studie og har utviklet en tabell over influerende faktorer. Oppgaven vil derfor bruke Andersen et al. (2010) tabell til å representere influerende faktorer som har forårsaket halehendelser i banknæringen.

Tabell for influerende faktorer fra case studier Andersen et al (2010)
Personlige faktorer
Personlig karakteristikk (Holdninger og arbeidspraksis utløst av usunn organisasjonskultur)
Spille avhengighet
Tvilsom adferd (Mobbing, Aggressiv)
Egeninteresse (Klare signaler)
Høy risikoappetitt
Organisatoriske faktorer
Styringsystem (som tilrettelegger for usunn organisasjonskultur)
Utilstrekkelige kommuniserte og skjulte, verdier, prosedyrer eller policy
Manglende informasjon og kommunikasjonskanaler
Kompliserte produkter
Belønningssystemer (som motiverer organisasjonskulturen eller egeninteresse)
Motivatorer for å overstride retningslinjer i trading
Styringsystemer som er skjult av incentiver
Ledelse (som tilrettelegger for uetiske adferd og prosedyrebudd)
Manglende kompetanse og opplæring
Lavt prioriterte kontroll funksjoner
Utilstrekkelig tilsyn
Manglende ledelsestyring og forståelse

Table 5: Influerende faktorer fra case studier Andersen et al (2010)

5.1.2 Felles årsaksforhold mellom OpRisk databasen og case-studie

Oppgaven vil identifisere felles årsaksforhold ved å koble resultatet av de identifiserte årsakene fra analysen av OpRisk databasen i tabell 4, mot Andersen et al. (2010) sine influerende faktorer fra lavfrekvente hendelsene i tabell 5. Formålet med identifikasjon av felles årsaksforhold er å kartlegge muligheten for at et årsaksforhold, kan resultere i både høy frekvente og halehendelser. Dette medfører at organisasjonskulturen kan innvirke til både høyfrekvente og halehendelser.



Figur 5.1: Identifisering av felles årsaksforhold

Manglende kunnskap Koblingen i figuren 5.1 viser til en kobling mellom manglende kunnskap som er en årsak fra OpRisk databasen og manglende kompetanse og opplæring fra case-studie. Dette gjør at oppgaven har identifisert et felles årsaksforhold.

Kommunikasjonssvikt Koblingen i figur 5.1 viser at det vil være en årsakssammenheng mellom kommunikasjonssvikt fra OpRisk databasen og manglende informasjon og kommunikasjonskanaler fra case-studie. Dette gjør at oppgaven har identifisert to felles årsaksforhold.

Prosedyrebrudd Andersen et al. (2010) viser til at utilstrekkelige kommuniserte og skjulte verdier, prosedyrer og policy som en av de influerende faktorene til case studiene. Oppgaven har valgt å knytte dette til årsaksfaktoren prosedyrebrudd kan tilknyttes utilstrekkelige kommuniserte og skjulte verdier, prosedyrer og policy. Dette kommer klar frem i oppgavens analyse av prosedyrebrudd i seksjon 3.2.2.

Manglende verdier Det kan også gjøres en kobling mellom Manglende verdier fra Op-Risk databasen og Egen interesse (Klare signaler) fra Case-studie. Dette fordi manglende verdier fra databasen er årsak fra hendelser der de ansatte har handlet med en grad av personlig interesse. Denne årsaken vil omhandle hendelser der det har oppstått tap som følge av at ansatte ikke har utført arbeidsoppgaver kun etter organisasjonens formål. Her vil graden av egen interesse være avgjørende for denne koblingen, da Andersen et al. (2010) viser til klare signaler. Oppgaven har allikevel valgt å identifisere dette som et felles årsaksforhold.

Oppgaven har dermed identifisert 4 felles årsaksforhold, som kan forankres i både høyfrekvente og halehendelser. Disse resultatene viser at det forekommer høyfrekvente hendelser i banknæringen, med felles årsaksforhold som halehendelser. Dette indikerer først og fremst at potensialet for halehendelser også er tilstede i mellom store banker. En slik kobling kan insinuere at høy frekvente hendelser kan forårsake høyt tap for bankene. Det er derfor spesielt viktig at bankene får identifisert felles årsaksforhold, slik at organisasjonene kan redusere sin operasjonelle eksponering mot halehendelser.

5.1.3 Implementering av Key Risk Indicators

Oppgaven vil på bakgrunn av identifisering av felles årsaksforhold i Seksjon 5.1.2 diskutere muligheten for implementering av Key Risk Indicators. På generelt grunnlag vil Key Risk Indicators i en operasjonell risiko kontekst, omhandle et system som identifiserer mulige operasjonelle tap. Jonathan Davies (2006) viser i sin artikkel til følgende forklaring.

KRI are measurable metrics or indicators that track exposure or loss, or, as one person put it, “trouble”. Anything that can perform this function may be considered a risk indicator. The indicator becomes key when it tracks an especially important exposure, or it does so especially well, or ideally both.

For denne oppgaven vil det derfor bli foreslått implementering av KRI til de identifiserte felles årsaksfaktorene i seksjon 5.1.2. Dette gjør det mulig å kunne bruke høy frekvente hendelsene som Key Risk Indicators, for at organisasjonen har økt eksponeringen mot hale hendelser. Dersom en bank registrerer en tapshendelse/nesten tapshendelse med en av de

identifiserte felles årsaksfaktorene, vil dette indikere at banken har økt sin eksponering for en halehendelse. Dette kan dermed brukes i bankens organisatoriske læring og dermed redusere sannsynligheten for at halehendelser kan inntreffe i fremtiden.

6 Konklusjon og videre arbeid

Formålet med oppgaven var å finne ut om organisasjonskulturen kan ha innvirket til taphendelser i banknæringen. Denne problemstillingen ble løst på følgende måte.

1. De innrapporterte hendelsene i UiS sin OpRisk database har blitt analysert med fokus på identifikasjon av årsaker, forankret i organisasjonskulturen og analysert i forhold til organisasjonskulturens påvirkning.
2. De identifiserte årsakene fra analysen av OpRisk databasen ble drøftet i forhold til case studier med fokus på felles årsaksforhold som kan forårsake både høyfrekvente og halehendelser. Oppgaven har også fremmet et forslag om innføring av Key Risk Indicators til de felles årsaksforholdene.

Opgaven har utviklet en grafisk modell av organisasjonskulturen påvirkning til taphendelser i figur 2.10, som visuelt forklarer hvordan organisasjonskulturen kan ha påvirket hendelsesforløpet knyttet til de registrerte taphendelsene. Dette har blitt gjort iforhold hvordan de influerende faktorene tilhørende etikk og organisatorisk læring fra Andersen et al. (2012) måling av organisasjonskultur modell i figur 2.7. Denne fremgangsmåten gjorde det mulig for oppgaven å kunne identifisere hvorvidt organisasjonens styringsystem, ledelseprioritet og belønningssystemer kan ha påvirket hendelsesforløpet. Hendelsesforløpet til hver av årsakene har derfor blitt analysert etter antall influerende faktorer. Dette vil kunne fastslå hvilke av de identifiserte årsakene som vil ha sterkest påvirkning fra organisasjonskulturen.

De identifiserte årsakene fra OpRisk databasen ble koblet mot halehendelser fra case studie og det ble identifisert 3 felles årsaksforhold. Dette indikerer at potensialet for halehendelser også er tilstede i mellom store banker og at bankene selv kan redusere sin operasjonelle eksponering mot halehendelser. Ved å implementere key risk indicators til disse årsaksfaktorene kan organisasjonene varsles om den økte operasjonelle eksponering for potensielle halehendelser.

Det er liten tvil om at organisasjonskulturen vil innvirke til taphendelser i banknæringen og at ledelsen vil ha en avgjørende rolle iforhold til den operasjonelle risiko eksponeringen fra organisasjonskulturen.

6.1 Videre arbeid

Det er opprettet en OpRisk database til innsamling av operasjonelle tap i banknæringen. Dette vil være et godt utgangspunkt for videre arbeid i forhold til organisasjonskulturens innvirkning til tapshendelser. Oppgaven mener at OpRisk databasen må være sentral del av arbeidet, for å videre kartlegge organisasjonskulturens innvirkning til tapshendelser. Aktiv analyse av årsaksfaktorer og utvikling av grafiske og bayesianske nettverks modeller, vil gi bedre forståelse av hvordan bankene kan legge til rette for en sunn organisasjonskultur. Oppgaven vil også vektlegge videre forskning og bruk av Key Risk Indicators for videre arbeid. Dette vil kunne gi varslinger og muligheter for å kontinuerlig forbedre bankene iforhold til sin eksponering for halehendelser.

7 Vedlegg

7.1 Inndeling av tapshendelseskategorier fra OpRisk databasen

Hendelsekategori	Forretningsområde
Interne misligheter	Foretaks finansiering
Eksterne misligheter	Egenhandel og formidling
Ansettelsesvilkår	Privatmarkedet
Avbrudd i drift og systemer	Bedriftsmarkedet
Skader på fysiske eiendeler	Betalingsformidling
Kunder, produkter og arbeidspraksis	Tilknyttede tjenester
Oppgjør, levering og annen transaksjonsbehandling	Kapitalforvaltning
	Fellesfunksjoner
	Eiendomsmegling
	Forsikring Liv
	Forsikring Skade

Tabell 6: Hendelse og forretningsområder (BCBS, 2006)

Referanser

- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational cultures*. SAGE.
- Andersen, L. B. and Häger, D. (2011). Objectivity and the measurement of operational risk, reconsidered. *University of Stavanger/Bayes Risk Management AS*.
- Andersen, L. B., Häger, D., Jakobsen, I. M., and Tungeland, M. (2012). Modelling organisational culture for the analysis and measurement of influence on operational risk exposure. working paper.
- Andersen, L. B., Häger, D., Naess, M., and Tungeland, M. (2011). The financial crisis in an operational risk management context - a review of causes and influencing factors.
- Andersen, L. B., Häger, D., and Tungeland, M. Oprisk - <http://www.oprisk.no/index.php?sideid=328&ledd1=316>.
- Andersen, L. B., Naess, M., and Häger, D. (2010). The influence of unhealthy organisational culture on operational risk exposure in financial trading.
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*. Tano.
- Cindy Levy, James Twining, E. I. (2010). Taking control of the organizational risk culture. *McKinsey & company*.
- Cooper, M. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety Science*, 36.
- Cullen, W. (1990). The public inquiry into the piper alpha disaster.
- Gebler, D. (2008). Soc gen: The case for culture risk management - <http://www.accountingnet.com/x60833.xml>.
- Guldenmund, F. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety science*, pages 215–257.
- Häger, D. and Andersen, L. B. (2011). "modelling for the analysis of operational risk & the advanced measurement approach reconsidered" working paper.

- Jacobsen, I. M. (2011). Styring av operasjonell risiko- bidrag til utvikling av verktøyer for måling av organisasjonskultur. Master's thesis, UiS.
- Jonathan Davies, Mike Finlay, T. M. D. W. (2006). Key risk indicators & their role in operational risk management and measurement. *RiskBusiness International Limited*.
- Kennedy, D. . (1982). *Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life*. Penguin books.
- Luckmann, B. . (1966). *Den samfunnsskabte virkelighet*. Lindhardt & Ringhof.
- M.Kaptein (1998). *Ethics Management- Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations*. Kluwer Academic Publishers.
- PwC (2011). Nye regler om lønn, bonus og annen godtgjørelse - <http://www.pwc.no/no/publikasjoner/bank-finans-nyhetsbrev/bonusregler2011.pdf>.
- Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, R. S. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. Jossey bass.
- Rokeach, M. (1979). *The nature of human values and value system*.
- Schein, E. H. (1994). *Organizational culture and leadership (organisasjonskultur og ledelse)*. København: Valmuen.
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. John Wiley & Sons.
- (SNL), S. N. L. (2012). <http://snl.no/opportunisme>.
- Solomon, R. (2003). *Ethics and excellence*. Oxford University Press.
- Stacey, R. D. (2005). *Strategic Management and Organisational Dynamics*. Prentice hall.
- T.H.Fitzgerald (1988). *Can Organizational Culture really be managed?*