

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende og obligatorisk del av et toårig masterstudium ved Handelshøgskolen ved Universitetet for miljø- og biovitenskap. Oppgaven skal representere et selvstendig arbeid på 30 studiepoeng innen studieretningen administrasjon og ledelse.

Oppgaven er skrevet innen et tema som jeg finner meget spennende og utfordrende, nemlig etikk i næringslivet, nærmere bestemt i bankbransjen. Temaet har ingen naturlig avgrensning noe som gjorde arbeidet tidvis krevende og noe frustrerende, men også befriende. Alle snakker om etikk og hvor viktig det er, samtidig leser man i avisen om bankkunder som føler seg lurte. Dette ga grunnlaget for oppgaven min.

Jeg vil benytte muligheten til å takke min eminente veileder Carl Brønn for gode og utdypende tilbakemeldinger, oppmuntrende kommentarer og til tider frustrerende samtaler, hvor vi har endt opp med flere spørsmål enn svar. Jeg vil også rette en stor takk til Svein Aardal, Anna Gudrun Valland, Ivar Rekve, Frank Fana, Merete Løvstad og Kristin Voll hos henholdsvis Skandiabanken, Gjensidige Bank og DnB NOR for at dere tok dere god tid til å stille opp på intervjuer, uten dere vil det ikke blitt noen oppgave.

Aller sist vil jeg takke min fantastiske og tålmodige forlovede Tonje Ørnholt for hennes gode tilbakemeldinger og oppmuntring underveis i skriveprosessen.

Petter Heiskel Gausdal

Oslo/Ås, mai 2011

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg utfordringer knyttet til bruken av etiske retningslinjer i norske banker. Norske banker står ovenfor en fundamental utfordring knyttet til det å levere gode finansielle resultater på en langsiktig og bærekraftig måte slik at de fremstår som en ansvarlig aktør som bidrar til å fremme økonomisk vekst i samfunnet. Bankene er da avhengige av en tillit fra omgivelsene for at de skal få innskudd og dermed grunnlag for videre drift. For å sikre denne tilliten har de fleste norske banker innført etiske retningslinjer, noe som blir ansett som et symptomatisk problem. Et symptomatisk problem fordi det blir innført etiske retningslinjer som en reaksjon på den fundamentale utfordringen. Dette blir presentert som et komplekst problem fordi det er mye usikkerhet, usikre koblinger og effekter.

For å forklare og systematisere det komplekse problemet er det benyttet en arketyppemodell og Leverage point modellering. Dette vil peke på ulike sammenhenger, utfordringer og bieffekter av tre ulike tilnærminger til etikk i norske banker, samt gi en pekepinn på hvor man bør sette inn kreftene for å kunne gjøre en reell endring i organisasjonen. Det vil også bli benyttet et positivt menneskesyn i den tro at folk innerst inne vil gjøre det som er etisk riktig. Det er gjort intervjuer i tre norske banker for å underbygge og problematisere det som diskuteres.

Det er observert i teori og uttrykt gjennom intervjuer at det er tre ulike tilnærminger knyttet opp mot det å jobbe for å forebygge uetisk atferd. Nemlig det å følge lover og regler, en compliancebasert tilnærming, hvor man lager egne regler for virksomheten som et tillegg til lover og regler. Og en prinsippbasert tilnærming hvor man uttrykker organisasjonsverdier som reflekterer organisasjonsverdiene og en vil at de ansatte skal etterleve for at det skal handles etisk riktig. Bankene er nødt til å forholde seg til gjeldende lover og regler, men de benytter seg også av en blanding av en compliancebasert tilnærming og en prinsippbasert tilnærming for å motvirke uetisk atferd.

Gjennom å sette disse arketyperne opp i figurer ser man at ved å følge lover og regler og ved å basere seg på en compliancebasert tilnærming til etikk vil det kunne oppstå en risiko for smutthullsetikk. Fordi handlingen som gjøres, ikke er i tråd med intensjonen til reglen vil den være uetisk, over tid kan dette utvikle seg til å bli normen. Noe som vil kunne svekke arbeidet mot den fundamentale utfordringen samt bidra til å øke det symptomatiske problemet på en måte som er vanskelig å oppdage. Med en prinsippbasert tilnærming vil man derimot slippe smutthullstenkning, men man vil stå ovenfor utfordringer knyttet til de ansattes etiske bevissthet. For å kunne handle etisk riktig krever det ferdigheter og vilje til å se utfordringene når man møter de. Her har ledelsen et stort

ansvar for å lære opp de ansatte til å ha en høy etisk bevissthet. Det å utvikle en høy etisk bevissthet vil kunne motvirke det som kalles moralsk stumhet, et manglende språk og forståelse for moralske utfordringer.

E-læringsprogrammer er i stor grad brukt av norske banker for å øke fokuset og forståelsen for bankens etiske regelverk. Dette arbeidet kan være et viktig hjelpemiddel gitt at det er gjort på en ordentlig måte. Det å se etiske utfordringer er ikke nødvendigvis lett og krever trening og diskusjoner. Et e-læringsprogram vil i seg selv ikke være nok for å sikre etisk atferd, men det kan være som er skritt på veien.

Gjennom leverage point modellering blir det tydelig at muligheten til å selv utforme reglene for organisasjonen vil kunne gi store virkninger fordi det bidrar til å heve den etiske bevisstheten og retter søkelyset mot det ledelsen finner problematisk og viktig. Ved å benytte seg av en prinsippbasert tilnærming vil man kunne få enda større effekt på den fundamentale utfordringen, men risikoen ved å kun benytte seg av en prinsippbasert tilnærming virker stor for bankene.

Det er i tillegg observert at det er vanskelig å registrere og rapportere hendelser som uetiske innad i de norske bankene. Her står ledelsen ovenfor en stor utfordring for uten at det blir rapportert om uetisk atferd vil det være vanskelig for ledelsen og hindre at det skjer. Dette gjelder uansett hvilken tilnærming man benytter seg av.

Det konkluderes med at det å heve den etiske bevisstheten er en nøkkel for å få en etisk organisasjon, men også det å lage gode rapporteringskanaler er viktig for å skape en lærende organisasjon som er i stand til å jobbe med etiske utfordringer. Etikk er en utfordring som ikke forsvinner og som krever konstant oppmerksomhet. Det er ingen riktig måte å jobbe med etikk, men det er veldig viktig å jobbe med etikk, spesielt i bankbransjen grunnet deres spesielle fundamentale utfordring.

Abstract

This thesis addresses the challenges associated with the use of ethical guidelines in Norwegian banks. Norwegian banks are confronted with a fundamental challenge related to delivering good financial results on a long term and in a sustainable manner. In this way they will stand out as a responsible actor in promoting economic growth. The banks are dependent on the trust from their surroundings for them to get their deposit and this is the basis for continuous operations. To secure this trust, most Norwegian banks has implemented ethical guidelines. This are considered as a symptomatic problem because the ethical guidelines is a reaction on the fundamental challenge. This is presented as a complex problem because of its uncertainty, unsecure links and effects.

In order to explain and systematize the complex problem it used an archetype model and leverage point modelling. This would point in different contexts, challenges and side effects of three different approaches to ethics in Norwegian banks, and give an idea of where you should insert the power to make a real change in the organization. There will also be used a positive view on mankind in the belief that people basically want to do what is ethically correct. It is done interviews in three Norwegian banks to support and discuss the “problematique” of this thesis.

It has been observed in theory and expressed in interviews that there are three different approaches related to the work to prevent unethical behaviour. Namely, the laws and regulations, a compliance-based approach, where it is created own rules for the business as a supplement to laws and regulations. And a principle-based approach where one expresses the organizational values that reflect the organizational purpose so that the employees know what values to reflect in their work. In this way the work will reflect the ethical stance of the organization. Banks are required to comply with applicable laws and regulations, but they also use a mixture of a compliance-based approach and a principle-based approach to discourage unethical behaviour.

By putting these archetypes into figures we see that by following laws and rules and by relying on a compliance-based approach to ethics, there may be a risk of loophole ethics. Because the actions that are done are not in the intent of obeying the rule, hence the action will be unethical. Over time this can evolve to become the norm. Something that could weaken efforts against the fundamental challenge and help to increase the symptomatic problem in a way that is difficult to detect. With a principle-based approach, one would not have the challenge of loophole thinking, but you will be faced with the challenges associated with the employees' ethical awareness. In order to act ethically correct it requires skill and determination to see the challenges you face. Here, management has a great responsibility to train employees to have a high level of ethical awareness. With a high develop

ethical awareness one will be able to counteract what is called moral muteness, a lack of language and understanding of the moral challenges.

E-learning software is to a large extent used by Norwegian banks to increase focus and understanding of the bank's ethical rules. This work can be an important tool given that it is done in a proper manner. To see ethical challenges are not necessarily easy and requires practice and discussions. An e-learning software will in itself not be sufficient to ensure ethical behaviour, but it may be that step in the right direction.

Through the leverage point modelling, it becomes clear that the opportunity to formulate rules for the organization will give great impact because it contributes to raising the ethical awareness and focuses on what the management finds problematic and important. By making use of a principle-based approach one will be able to get even bigger impact on the fundamental challenge, but the risk seems to be too large for the banks.

It is also observed that it is difficult to detect and report events as unethical within the Norwegian banks. Here the management facing a major challenge, for without it being reported any unethical behaviour will there be difficult for the management to prevent it from happening. This applies no matter which approach you use.

It is concluded that to raise the ethical awareness is a key to an ethical organization. Also to make and use good reporting channels are important for creating a learning organization that is able to face different ethical challenges. Ethics is a never ending challenge, and it requires constant attention. There is no right way to work on ethics, but it is very important to work on ethics, especially in the banking industry due to their unique fundamental challenge.

Innholdsfortegnelse

Tabelliste	3
Figurliste	3
1. Introduksjon	5
2. Teori.....	9
2.1 Arketyper.....	9
2.1.1 Bankenes fundamentale utfordring	13
2.1.2 Bankenes symptomatiske problem	14
2.2 Leverage point modellering.....	16
2.3 Etikk, ulike tilnæringer	19
2.3.1 Hva er uetisk atferd?	21
2.3.2 Klassifisering av moralsk/etiske problemer.....	22
2.3.3 Hva er etiske retningslinjer.....	25
3. Tre nivåer.....	27
3.1 Første nivå; Lover og regler	27
3.1.1 Lov og etikk.....	27
3.1.2 MiFID-regelverket.....	29
3.2 Andre nivå, compliancebasert tilnærming.....	31
3.2.1 Organisatorisk atferd.....	31
3.2.2 Compliancebasert tilnærming	36
3.2.3 Effekt av andre nivå	40
3.3 Tredje nivå, prinsippbasert tilnærming.....	42
3.3.1 Prinsippbasert tilnærming	42
3.3.2 Prinsippbasert tilnærming i modell	44
3.3.3 Bieffekter av tredje nivå	46
3.3.4 Tolv dilemmaer.....	48

3.3.5	Andre tilnærminger for å sikre etisk atferd.....	52
4.	Metode.....	55
4.1	Valg av metode.....	55
4.2	Vurdering av validitet og reliabilitet.....	57
4.2.1	Reliabilitet.....	58
4.2.2	Validitet.....	59
5.	Analyse/diskusjon.....	61
5.1	Analyse av ulike Leverage point.....	61
5.2	Total effekt fra arketyper.....	73
5.2.1	Konklusjon og diskusjon.....	78
5.3	Begrensninger og videre forskning.....	80
6.	Referanser.....	81
7.	Vedlegg.....	85
	Vedlegg 1; Bankenes etiske retningslinjer.....	85
	Vedlegg 2; Forespørsel bankbransjen.....	118
	Vedlegg 3; Intervjuguide sendt til bankene.....	119
	Vedlegg 4; Intervjuguide som ble benyttet under intervjuene.....	120

Tabelliste

TABELL 1 MORALINTENSITET FRA JONES (1991).....	24
TABELL 2: 12 DILEMMAER KNYTTET TIL UTFORMING AV ETISKE RETNINGSLINJER FRA KAPTEIN & WEMPE (1998)	48
TABELL 3 SAMMENDRAG AV BANKENES TILNÆRMING TIL ULIKE LEVERAGE POINTS.....	72

Figurliste

FIGUR 1 ARKETYPE 1 HURTIGREPRASJON	10
FIGUR 2 ARKETYPE 2 BEGRENSNINGER PÅ VEKST.....	11
FIGUR 3 ARKETYPE 3 "SHIFTING THE BURDEN" FRA SENGE ET AL. (1994)	12
FIGUR 4 VEKTSTANGPRINSIPPET	16
FIGUR 5 SYSTEMDIAGRAM FRA MEADOWS (1999)	17
FIGUR 6 ULIKE ETISKE PROBLEMER FRA GEVA (2006)	23
FIGUR 7 FØRSTE NIVÅ, LOVER OG REGLER	30
FIGUR 8 SOSIALE NORMER VERSUS ORGANISATORISKE "MOTNORMER" FRA GREENBERG & BARON (1993)	35
FIGUR 9 ANDRE NIVÅ, COMPLIANCEBASERT TILNÆRMING.....	38
FIGUR 10 TREDJE NIVÅ, PRINSIPPBASERT TILNÆRMING	44
FIGUR 11 ETISK NAVIGASJONSHJUL FRA KVALNES (2008)	52

1. Introduksjon

I februar 2011 kunne man lese i de norske avisene at norske banker hadde en rekordinntjening i forrige kvartal (Jensen 2011). Norske banker kom mye bedre ut av finanskrisen enn bankene i våre naboland. Alt er ikke rosenrødt, fremover er det spådd strengere krav til lavere risiko og dermed lavere inntjening. Bankbransjen blir stadig underlagt strengere reguleringer for hvordan de skal drive sin virksomhet i tråd med samfunnets normer og verdier. I 2007 trådte det i kraft et EU-direktiv kalt Markets in Financial Instruments Directive (MiFID) for å sikre bankkunder mot salg av produkter de ikke forstår konsekvensen av, og dermed redusere muligheten for banker til å drive med uetiske salg (Bjerknes 2008).

Til tross for MiFID-regelverket kan man i Dagens Næringsliv 14. januar 2011 (Vanvik 2011) lese om Pramod Vora, en norskindisk kjøpmann som drev med valutaspekulasjon i stor stil med lånte penger. Pramod hadde brukt opp sin egne opparbeidete kreditt på 80 millioner kroner. I samråd med banken hadde Pramod fordelt investeringen på sønnen, datteren og familiens investeringsselskap. Etter dette fikk Pramod tillatelse fra banken til å handle i sin nyutdannete sønns navn for 20 millioner kroner. Sønnen hadde en begrenset inntekt og to barn. Banken tok pant i den allerede belånte leiligheten til sønnen.

Valutaspekulasjonen gikk i helt gal retning og Pramod tapte 20 millioner kroner og sønnen ble ansvarlig for et tap på 6,5 millioner kroner. Pramod og sønnen kunne ikke gjøre opp for seg og ble saksøkt av banken. I tingretten ble familien delvis frikjent fordi banken ikke frarådet den svært risikofylte spekuleringen. Saken ble anket av begge parter og er enda ikke avgjort.

I dette tilfellet er det flere moralske aspekter. En kan argumentere for at Pramod og sønnen er ansvarlige for å dekke tapene de har påført seg selv. Men, hva med sønnen, han har ikke gjort noen ting. Det er faren som har gjennomført handelen uten at sønnen har blitt spurt kan han da stilles ansvarlig for farens handlinger? Pramod har det juridiske på sin side, med at han hadde en fullmakt, men på den moralske siden er det kanskje ikke så åpenbart hva som er riktig. Pramod viste hadde han stod i fare for å gjøre sønnen sin til gjeldsslave uten at sønnen ble forhørt.

En tredje aktør som er særdeles viktig her er bankrådgiveren til Pramod. Han anbefalte Pramod å fordele risikoen over på familiemedlemmer. Deretter ga han tillatelse til Pramod å handle i sønnens navn for en sum det ikke fantes noen dekning for. Bankrådgiveren viste at pengene ble brukt til valutaspekulasjon, noe som ansees for veldig risikabelt. Bankrådgiveren må ha vist at det var en stor sannsynlighet for at det ville gå dårlig, selv om det hadde gått bra tidligere. Det burde ha blinket

noen varselslamper når en hobbyspekulant får låne så mye penger til noe så risikabelt som valutaspekulasjon. Bankrådgiveren burde kanskje ha stoppet utlånene og forklart Pramod om den risikoen han tok. Det kan være at bankrådgiveren brøt MiFID-regelverket, men bankrådgiveren burde ha gjort en moralsk overveining for å se om det var forsvarlig å låne ut slike summer til en amatør. Utfallet av rettsaken er fortsatt ikke avgjort, men det som har skjedd kan uansett utfall oppfattes som urettferdig. I denne saken kunne alle parter "vinne" hvis det hadde gått riktig vei, i stedet ble det to store tapere, nemlig Pramod og sønnen, mens banken tapte litt.

En stor utfordring for bankbransjen er at de er avhengige av tillit fra omgivelsene for å kunne drive sin virksomhet (Cowton 2002; Dobson 1997; Green 1989; Villa 2010). For å tiltrekke seg kunder er banken nødt til å ha tillit, uten tillit vil ingen kunder sette inn penger og uten innskudd vil det ikke være noen muligheter for å låne ut penger og grunnlaget for bankvirksomheten kollapser. Dette er banker naturligvis klar over, men fortsatt opplever man saker som Pramod-saken hvor tilliten til banken blir svekket.

EU og staten er klar over sårbarheten til bankene og har gjennom stadige innstramninger i lovverket forsøkt å gjøre bankene ansvarlige og sikre kundene (Villa 2010). Man er i dagens samfunn helt avhengige av at tilliten til bankene opprettholdes. Gjennom de ulike finanskrisene så har den manglende tilliten til bankene vært en utløsende faktor.

Med ett enda strengere lovverk ville det kanskje vært ulovlig for banken å låne ut slike penger til Pramod, men enn så lenge er en nødt til å basere seg på gjeldende lovverk og bankenes egne retningslinjer for utlån og bankrådgivernes tolkning av situasjonen. Uetisk handlinger vil ikke alltid stride mot loven, men svekke tilliten, derfor vil det kreve noe av bankene for å hindre uetisk atferd. Alle banker har en form for utlånspolicy og hvordan de skal vurdere risiko. Ofte blir det da referert til etiske retningslinjer, spesielt der hvor lovverket ikke strekker til, for å hindre uetisk atferd og dermed opprettholde tilliten.

I caset presentert i introduksjonen var det noe som var galt. Det er ikke lett på å peke på hva det var som var galt. Det var ikke nødvendigvis noe som var ulovlig som hadde skjedd, men det var noe urettferdig over at en far kan gjøre sin sønn til gjeldsslave. Tilliten til banken blir svekket. Slike situasjoner står man stadig ovenfor i banker og ofte vil det ikke være noe klart svar om hva som er riktig eller galt og gjøre. Bankmedarbeideren står ovenfor en tolkningsprosess hvor en er nødt til å vurdere hva som føles som etisk riktig for egen del og for å kunne opprettholde tilliten til banken.

Som et hjelpemiddel har de fleste norske banker innført etiske retningslinjer som kan bidra til å guide bankmedarbeiderne gjennom vanskelige situasjoner.

Bankbransjen er en bransje hvor tillit er essensielt. Bankene må ha tillit fra sine omgivelser for å kunne skaffe seg kapital gjennom kunders innskudd. Uten kundenes tillit til at pengene man setter inn er trygge vil man ikke ha kapital til å låne ut til andre kunder og grunnlaget for bankvirksomheten forsvinner. Tillitsforholdet må være gjensidig for banken må også kunne stole på at kunden oppfyller sine forpliktelser slik at banken er i stand til å tjene penger (Cowton 2002; Villa 2010).

Bankbransjen er naturligvis klar over at denne tilliten er kritisk for deres virksomhet. Også myndighetene er klar over at denne tilliten er essensiell og de har innført strenge regler for å regulere bankers muligheter for å skape tillitsbrudd. Spesielt etter finanskrisen i 2007 har myndigheten kommet på banen. Norge har i likhet med EU innført MiFID-regelverket som et forsøk på å styrke forbrukerens tillit til bankbransjen (Bjerknes 2008).

Denne oppgaven vil drøfte konsekvensene av norske bankers ulike praksis for å hindre uetisk atferd. For og da vurdere de forskjellige tilnærmingene ulike norske banker bruker gjennom sine etiske retningslinjer ved bruk av arketyper.

Det vil nå følge en teoridel som vil gi en introduksjon til arketyper, leverage point modellering og ulike elementer av etikken. Deretter vil det følge en del hvor det blir presentert ulike nivåer av i arketype modellen før det blir gjort rede for metoden. Til slutt vil det bli presentert en analyse med anbefalinger og noen avsluttende kommentarer.

2. Teori

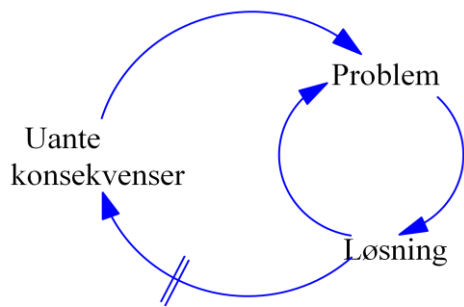
Teoridelen vil bestå av en presentasjon av arketyper, leverage point modellering og etikk fordi dette er de mest sentrale delen som vil muliggjøre analysen.

2.1 Arketyper

Organisasjoner er komplekse systemer som fremmer en del ulike atferdsmønstre, det kan være vanskelig og si noe om bakgrunnen for den observerte atferden. Fra et systemtenknings perspektiv har man konseptet arketyper, som kan være en effektiv måte å uttrykke plausible hypoteser for å forklare en rekke observerte atferdsmønstre. System arketyper er konstruert rundt noen nøkkelfaktorer som er satt i system med tilbakemeldings looper. Over tid kan man se på effektene av interaksjonen mellom de ulike nøkkelfaktorene og assosiere de med observert atferd, både individuell og organisatorisk nivå. Arketyper kan være nyttige til å analysere atferd og bidra med innsikt til ledere så de kan jobbe med utfordringene knyttet til uetisk atferd. Begrepet arketyper i systemtenkning er hentet fra Senge et al. (1994) sin bok *"The Fifth Discipline"*. Arketyper er en måte å gjøre komplekse situasjoner over til en forenklet modell, slik at man lettere kan forstå og se sammenhenger (Senge et al. 1994). Arketyper er forholdsvis enkle modeller men de har en styrke i deres generalitet og evne til å identifisere essensielle aspekter av organisatorisk og individuell atferd. Bruken av en arketype i denne oppgaven vil gjøre det mulig å samle og se på sammenhenger i et kompleks system, som utfordringer knyttet til det å motvirke uetisk atferd i bankbransjen.

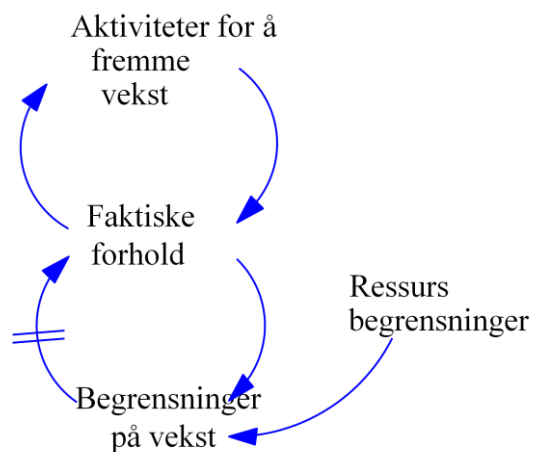
Det er flere forskjellige arketyper. Dette er modeller som kan utvides etter behov, men det er fire grunnmodeller for ulike typer problemer. De vil nå bli presentert.

(1) Hurtigrepsjonen som slår tilbake, er den første arketypen. Det er i tilfeller hvor man opplever et problem og gjør det første og beste for å stoppe problemet, men løsningen er bare midlertidig og problemet slår hardere tilbake. For eksempel i tilfeller med en knirkete dør, man hører det knirker og heller litt vann på, knirkingen stopper midlertidig og man er fornøyd, etter kort tid kommer knirkingen tilbake enda mer intens, man heller mer vann på for det virket jo forrige gang, og slik fortsetter runddans helt til døren ruster og går i stykker. Den midlertidige løsningen får store konsekvenser, men først etter en tid. Det blir det samme som å låne penger for å betale gjeld, det går ikke i lengden og problemet tar overhånd. Man må gjøre mer fundamentale ting for å få en reell endring. Dette er illustrert i figur 1.



Figur 1 Arketype 1 Hurtigreprasjon

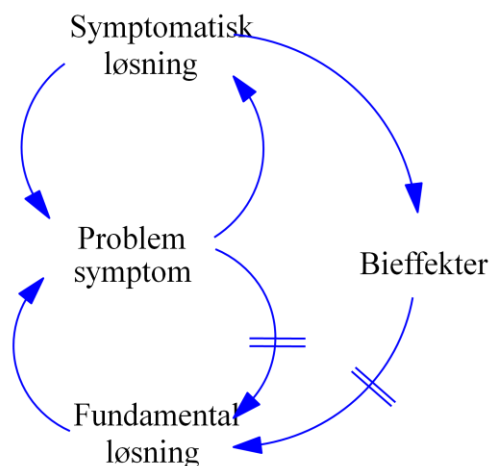
(2) Begrensninger til vekst, er arketype 2, den tar for seg problematikken knyttet til vekst og forventninger til vekst. Når det gjelder vekst, økonomisk eller annen, forventer man en jevn progresjon og positiv utvikling over tid, men før eller senere vil man møte en form for begrensning som hindrer veksten selv om man gjør det samme som tidligere. Dette er en naturlig prosess og man kan observere den i mange ulike varianter. For oljeutvinning har man observer at man utvinner de lett tilgjengelige områdene med olje først, før man møter mer motgang og det ikke er flere lett tilgjengelige områder igjen, mengden olje i verden flater da ut og man får en begrensning på mengden olje som er tilgjengelig. Så en forventer en jevn stigning, men møter en parabel. En naturlig reaksjon på at det ikke er noen lett tilgjengelig olje igjen er at man opplever stigende priser. I tilfeller hvor det ikke er snakk om råvarer som omsettes på et marked, slik som olje, vil det kunne observeres andre begrensende faktorer som hindrer og flater ut veksten. Dette tar ofte tid før man reagerer og tilpasser seg slike endringer som svekker veksten. Dette er vist i figur 2.



Figur 2 Arketype 2 Begrensninger på vekst

(3) Den arketyper som passer best til denne studien er en som blir kalt for "Shifting the Burden" eller forflytte byrden (Senge et al. 1994). Denne arketyper beskriver utfordringen med det å skille mellom et symptomatisk problem og et fundamentalt problem. Den beskriver hvordan virkemidler for å løse det kortsiktige problemet, som er et symptom på et mer fundamentalt problem, kan resultere i manglende fokus på det fundamentale problemet.

En generell modell for dette arketypiske problemet er presentert i figur 3. Her er sammenhengen mellom de ulike problemene og utfordringene presentert. Det symptomatiske problemet ligger i midten, og er koblet sammen med tiltaket for å løse det symptomatiske og det fundamentale problemet. Tiltaket vil redusere det symptomatiske problemet (vist med -) og det kan over tid (vist med to streker over pil) ha effekt på den fundamentale utfordringen gjennom bieffekter, effekten her er usikker (vist med + og -). Det symptomatiske problemet kan også direkte påvirke den fundamentale utfordringen, men det er usikkert (vist med stiplede linjer) og vil ta tid.



Figur 3 Arketype 3 "Shifting the burden" fra Senge et al. (1994)

Det er også arketype modeller for utfordringer knyttet til problemet allmenningens tragedie (Tragedy of the commons). Dette er i situasjoner hvor allmennheten deler et felles gode som for eksempel fiskebestanden. En fisker så lenge det er fisk og når fiskebestanden synker øker prisene slik at det er enda mer ettertraktet og fisk så fiske bare øker helt til fiskebestanden dør ut. Dette skjer på grunn av manglende kontrollmekanismer og egennyttens av å fiske er den som belønnes ikke fellesskapets beste (Perman et al. 2003). Det er fullt mulig å illustrere dette komplekse problemet i en arketype, men det er ikke aktuelt for denne oppgaven, så det henvises heller til Senge et al. (1994).

I bankbransjen vil det kunne oppstå et dilemma mellom de ansatte og eiere (aksjonærer). De ansatte skal jobbe for å maksimere eiernes kapital, men må ta hensyn til egen og andres situasjon, denne maksimeringen kan ikke gå på bekostning av etikk. Veksten er nødt til å være langsiktig og bærekraftig. Formålet til banker er ofte todelt, de sier at de skal fokusere på kundene, men samtidig skape en inntjening. Slike formål vil kunne være kilder til dilemmaer om hvilke av de to formålene som er viktigst. Som ansatte er det lett å kunne føle en avstand til eierne, de ansatte tenker ofte på seg selv, fremfor eierne. Formålet med organisasjonen kan da oppleves forskjellig. Eierne ser på virksomheten på en måte med inntjening i fokus, mens medarbeidere ofte vil vektlegge sin egen situasjon og moral som kan stride mot eiernes. For eksempel er det veldig vanskelig for eierne å sette seg inn i dilemmaene de ansatte møter i sin hverdag. De ansatte er nødt til å forholde seg til i alle fall en todelt bunnlinje, med etikk og inntjening. De ansatte tar daglig valg med moralske undertoner, det vil kunne oppleves at det er verdier som er motstridende (Løvstad & Voll 2011; Rekve & Fana 2011; Aardal & Valland 2011). De ansatte kan da føle seg presset fra både eierne med ledelsen som

aktør og fra kundene. Det er da viktig å vite hva eierne legger i begrepet langsiktighet, er det moralske aspektet inkludert her? De fleste eiere vil svare ja på dette spørsmålet, bedriften har et moralsk ansvar. Hvordan bedriften jobber med å ta dette moralske ansvaret er noe det vil bli sett litt nærmere på i denne oppgaven.

Kundefokuset får en helt annen nærhet for medarbeiderne, og det er vanskeligere å gjøre det som skaper tillit og er riktig over tid. Det kan ofte også være vanskelig å se hva som er riktig over tid. Spesielt i tilfeller hvor man er finansrådgiver, man kan ikke forutsi markedet, og kunden kan gå på tap selv med lav risiko, rådgiveren stilles da i et dilemma som føles på kroppen, om hvor lenge en skal sitte i denne posisjonen og tape og hvordan skal man forholde seg til kunden. Tilliten må opprettholdes, og det er i slike tilfeller viktig med en trygg og stabil rådgiver som har et verdsett som han står ved selv i motgang og tar på seg ansvar hvis det har blitt gjort feil. Norske banker står dermed ovenfor en stor utfordring.

2.1.1 Bankenes fundamentale utfordring

Bankers fundamentale utfordring er å være et redskap og en tillitsfull tilrettelegger for grunnleggende økonomisk vekst over tid. Dette oppnås kun ved at bankene utviser en høy moralsk standard over tid og ikke går i fellen i et forsøk på å realisere kortsiktige gevinster fremfor langsiktig og moralsk riktige gevinster som er bærekraftige. Gjennom det å være en lånegiver og stille sikkerhet for de som vil sette inn sine penger og heve rente av dette. Bankene har utviklet ulike tilbud for å svare på denne etterspørselen som er grunnleggende for ethvert moderne samfunn. Uten bankenes virksomhet ville det nesten vært umulig og oppnå økonomisk vekst (Villa 2010).

Det og opprettholde en profitt i det lange løp under de begrensningene samfunnet pålegger bankbransjen er et komplekst problem. Disse begrensningene kan bli sett på som ulike nivåer av kontroll. Det første nivået for kontroll og begrensninger er de bankene møter gjennom ulike loverguleringer og forskrifter som regulerer bransjen og dens virksomhet. Det andre nivået er de begrensningene bransjen eller bedriften pålegger seg selv som går utover det loven pålegger dem. Dette kan dreie seg om interne regelverk eller tilslutning til bransjeordninger som for eksempel Autorisasjons ordningen for finansielle rådgivere (Om AFR www.utorisasjonsordningen.no 2011). Dette dreier seg om hva som senere i oppgaven vil bli kalt compliancebasert tilnærming. Det tredje nivået av begrensninger er av en mer prinsippbasert tilnærming, nemlig om hvordan en jobber for å få bankansatte til å handle i henhold til noen gitte prinsipper og verdier for å få de ansatte til å ta de langsiktige problemene på alvor og jobbe med dem.

Viktigheten av bankbransjen understrekes av hva som i Norge kalles bankenes sikringsfond, hvor staten er en garantist for at kundens innskudd, inntil to millioner Norske kroner, står trygt selv om banken skulle gå konkurs (Banksikringsloven 1996). I tillegg gjenspeiles ansvaret i de ulike bankenes formålsparagrafer, hvor det handler om å være der for kundens behov gjennom et helt liv (Løvstad & Voll 2011; Rekve & Fana 2011; Aardal & Valland 2011). Her tillegges langsiktighet og kundefokus stor verdi for bankene.

Det fundamentale som banker må jobbe mot er å være den aktøren som muliggjør og tilrettelegger for utlån og sikkerhet på innskudd på en slik måte at det er akseptabelt for alle, det vil si, eiere, ansatte, kunder, staten og andre stakeholders over tid. Norske banker har altså forventninger fra omgivelsene som de må innfri.

Så det handler om å sette kundens behov først, på en måte som er akseptabel for eierne og omgivelsene.

2.1.2 Bankenes symptomatiske problem

For å skape tillit i bankbransjen er det identifisert tre verdier som står sentralt for å skape tilliten som er nødvendig, nemlig ansvar, ærlighet og rettferdighet (Villa 2010). Ansvarlighet fordi banken må vise at de er tilliten verdig ved å være ansvarlig og ta hensyn til kundens behov og eventuelle situasjoner kunden kan komme opp i. Ærlighet gjennom det å være transparente gjennom sin rapportering og kontakt med kunden, banken bør og er nå lovpålagt å forklare alle sider av saken når det gjelder risiko, avkastning, fordeler og ulemper. Det er viktig og fokusere på kundens finansielle muligheter og begrensninger og hvilket formål banken har for kunden. Rettferdige ved at man behandler alle kunder etter like prinsipper og ikke utnytter de som er svakere stilt eller har dårligere muligheter for å forstå hva man begir seg ut på (ibid).

Det handler dermed om å sette kundens behov før bankens og de bankansattes behov (Villa 2010). Dermed kan man si at banker er en moralsk aktør i tillegg til å være en bedrift som skal gi avkastning til sine eiere (Cowton 2002).

Skillet mellom det å være en bedrift som skal gi avkastning til sine eiere og være en moralsk aktør viskes dermed ut, ettersom bankene er nødt til å opptre som en moralsk aktør for å kunne skape seg den tilliten som er nødvendig for å drive sin virksomhet. Bankene må dermed drive med selvregulering for å sikre kundegrunnlaget for å overleve (Cowton 2002).

En meget utbredt måte å drive selvregulering på er å benytte seg av etiske retningslinjer (Paine 1994). Så ved å bruke etiske retningslinjer vil man kunne bidra til og skape og opprettholde den tilliten banker er avhengige av, det vil også bidra til å redusere uetisk atferd. Det er da nærliggende og tro at banker er særdeles langt fremme i arbeidet med å skape seg denne tilliten gjennom bruken av etiske retningslinjer.

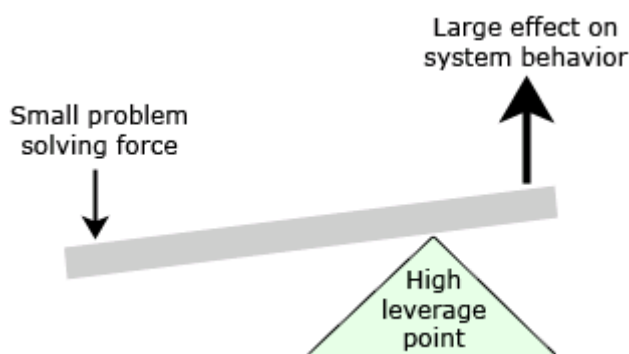
Ved å sette kundens behov først vil man kunne unngå en del muligheter for tillitsbrudd. Det viktige da for de bankansatte er å vite hva kundens behov er, dette er noe som krever refleksjon og det kan ikke lages regler som dekker enhver kundes behov (Green 1989). Bankansatte har mulighetene til å kunne snoke i egne og andres kontoer, dette vil kunne oppfattes som et tillitsbrudd hvis det blir oppdaget. Ved slike typer tillitsbrudd er det relativt enkelt å skape et regelverk som forbyr denne type handlinger og slik vil gode interne regelverk bidra til å skape den tilliten som er nødvendig. Så det kan være at det er et behov både for en organisasjonskultur som fremmer refleksjoner som kan bidra til å fremme kundens behov og et internt regelverk som gir klare begrensninger på hva som tillates og hva som er forbudt.

Svaret på hva som er riktig finner man ikke nødvendigvis i et regelverk eller i retningslinjer, de må man finne basert på egen vurdering, men reglene eller retningslinjene kan være førende for hva man bør tenke på (Dobson 1997). Det blir derfor viktig med trening på hvordan man skal tolke og bruke det etiske regelverket for å hindre uetisk atferd (Dobson 1997; Geva 2006). Etikkk bør integreres i måten de ansatte tenker og handler for at det skal ha en virkelig god effekt for å motvirke tillitsbrudd (Dobson 1997; Geva 2006). Det handler om å få integrert gode verdier i arbeidet og tenkemåten til ansatte for å sikre god etisk atferd, målet i bankbransjen må være i tråd med kundens beste. Problemet med å sikre slike verdier er at de er unike og krever forskjellig vurdering fra gang til gang. Det å definere og måle verdier som ansvar, ærlighet og rettferdighet er umulig, men man kan gi disse verdiene meningsinnhold og gjøre forsøk på å knytte de til virksomheten, for eksempel gjennom etiske retningslinjer (Paine 1996; Stead et al. 1990; Villa 2010).

Et symptom på den fundamentale utfordringen norske banker står ovenfor vil derfor dreie seg om hvordan de skal hindre uetisk atferd, blant annet gjennom bruken av interne og eksterne lovverk samt prinsipper. Dette er et problem samtlige banker som er intervjuet tillegger stor verdi. Uetisk atferd er ikke bare dårlig for tilliten, det går også utover omdømme og merkevaren. Så som et symptom på den fundamentale utfordringen norske banker står ovenfor ser man at det er i stor grad brukt etiske retningslinjer. Så det symptomatiske problemet dreier seg om hvordan en bruker de etiske retningslinjene for å motvirke uetisk atferd.

2.2 Leverage point modellering

For å gjøre en analyse av de ulike nivåene av arketyper vil det bli benyttet deler av hva som kalles leverage point modellering basert på Meadows (1999). I alle komplekse systemer som en bedrift er vil små endringer et sted kunne gjøre store endringer et annet sted i organisasjonen. Nettopp på grunn av det komplekse systemet, det er vanskelig å kunne se konsekvensene av et valg i en del av organisasjonen og hvordan det vil påvirke andre deler av organisasjonen (Meadows 1999). Det å kunne se og bruke disse små endringene kan sammenlignes med vektstangprinsippet (leverage point), ved å flytte vektstangpunktet. På en stang vil man kunne gjøre store forflytninger med lite kraft (se figur 4). Ofte er vektstangpunktet misforstått eller ikke oppdaget.

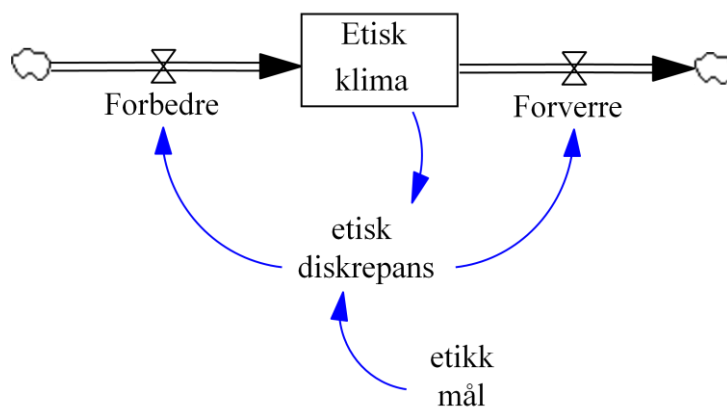


Figur 4 Vektstangprinsippet

Meadows (1999) utviklet 12 punkter hvor man i økende grad kan bruke vektstangpunktet til å gjøre endringer i komplekse sammenhenger. Dette er et verktøy for å kunne tenke større og bredere rundt en kompleks situasjon for å finne punkter hvor man kan gjøre små endringer for å få store resultater.

I figur 5 er et utdrag fra et komplekst system med fokus på etisk klima. Det er en rekke faktorer som påvirker et etisk klima i en organisasjon, disse faktorene blir regulert av ledelsen og det blir kalt inflow. Inflowen tar for seg de faktorene som vil øke det etiske klimaet og det vil kunne dreie seg om hvordan organisasjonskulturen er, hvordan opplæringen av etikk foregår, hvordan de etiske retningslinjene/reglene er utformet, hvordan det jobbes for å heve den etiske bevisstheten, i hvilken grad det jobbes for å tilpasse organisasjonen de etiske retningslinjene og en rekke andre faktorer. Det etiske klimaet er det som blir analysert og vurdert av ledelsen. Deres forståelse av systemet blir målt opp mot deres mål for det etiske klimaet. Oftest vil det være en diskrepans mellom hvordan systemet oppfattes og hvilke mål som er satt. Denne diskrepansen vil kunne føre til at en vil forbedre det etiske klimaet eventuelt forverre det (noe som er lite trolig). Endringer her vil få følger for inflowen og outflowen. Outflowen sier noe om det som kommer ut av systemet. Hvordan det etiske klimaet kan reduseres. Det etiske klimaet vil kunne reduseres gjennom graden av oppfølging og

etterlevelse av de etiske reglene, holdninger til risiko og press på de ansatte gjeldene hva som kreves av dem. Dette er noen av de mange faktorene som kommer ut av et slikt system. Ledelsen har muligheten til å påvirke innflowen og outflowen og denne påvirkningen kan symboliseres med en ventil, ved at man har muligheten til å justere innflowen og outflowen separat og dermed justere det etiske klimaet. Det er viktig å se på muligheten til å forbedre og forverre situasjonen som to separate handlinger, det er mulig å forbedre situasjonen uten at noe slipper ut fra det etiske klimaet, slik at det blir forbedret.



Figur 5 Systemdiagram fra Meadows (1999)

For å kunne gjøre endringer i et slikt system vil det være forskjellige innfallsvinkler. Noen endringer vil få større konsekvenser enn andre. Det å kunne få gjort stor endringer med det etiske klimaet trenger ikke nødvendigvis så mye krefter, det gjelder bare å sette inn kreftene på riktig sted. For å kunne få gjort store endringer med lite krefter i komplekse systemer har Meadows (1999) lansert 12 vektstangpunkter for å kunne analysere hvor i systemet det vil få størst effekt å gjøre endringer. Disse punktene er satt opp i stigende rekkefølge, så jo høyere opp på listen en kommer jo større effekt vil endringene få på systemet.

12. Parametre, er regler som setter standard for minimumsoppførsel i målbare enheter. For eksempel ved å forby gaver til en verdi over 200,-. Ved å justere på detaljeringsnivået på etiske retningslinjer vil man i liten grad endre systemet, kun mindre detaljer som vil ha liten effekt for organisasjonen.

11. Buffere, I store organisasjoner vil spørsmål av etisk karakter kunne være pakket godt inn ved bruk av internt lovverk, som for eksempel en compliancebasert bruk av etiske retningslinjer. Det er forseggjorte lovverk som virker som en buffer, laget for å hindre uønsket atferd eller handlinger ved å innføre en rekke forbud og kontrollmekanismer.

10. Fysisk struktur, Måten en møter kunden på i banker er på lang vei standardisert, enten det er over internett, telefon eller personlig kontakt. En mal for kundebehandling er strukturert på en måte som kunden og de ansatte er fortrolig med og hele systemet er bygd opp rundt. Først møter man en kundebehandler deretter blir man sendt videre til riktig avdeling hvor en ny kundebehandler med spesialkompetanse sitter, osv. Slik er banker strukturert for å sikre en best og mest mulig effektiv måte å møte kundene sine på. Det å endre denne strukturen vil være særdeles vanskelig og kreve store ressurser, derfor er dette et lavt vektstangpunkt selv om det ville fått store konsekvenser for organisasjonen.

9. Treghet, I alle organisasjoner tar det tid for en tilbakemelding og nå rett adressat. Ofte når man gjør endringer i en organisasjon er det på grunn av tilbakemelding fra kunder, ansatte eller andre som har noe med virksomheten å gjøre. Når det gjelder etiske spørsmål er det viktig at det blir kommunisert, både når det oppstår problemer av etisk natur og når det innføres nye tiltak for å begrense uetisk atferd. Reaksjoner bør komme kjapt, men ikke overilt. Det er derfor viktig å etablere gode kommunikasjonskanaler hvor vesentlig informasjon blir fanget opp og videresendt til riktig person.

Til nå har vektstangpunktene dreid seg om fysiske størrelser. Videre vil det i større grad være mentale modeller.

8. Negative tilbakemeldings looper, I komplekse systemer vil det nesten alltid eksistere et kontrollsystem for å hindre at systemet kommer ut av kontroll. Det er basert på at man har et etablert mål, overvåkning og tilbakemeldingssystemer som slår inn når det er avvik for å korrigere den uønskede handlingen og en mulighet for slå ned på avviket.

7. Positive tilbakemeldings looper. Mens en negativ tilbakemeldings loop er selvkorrigerende vil en positiv tilbakemeldings loop være selvforsterkende. I organisasjonskulturer hvor det er et voldsomt konkurransepress, vil konkurransen bare bli sterkere og sterkere helt til det kommer til en grense hvor en ødelegger miljøet eller gjør noe ulovlig. I organisasjoner hvor disse kreftene ikke blir kontrollert eller regulert vil det kunne bety slutten. Derfor er det å ha oversikt og kjennskap til disse kreftene et høyere vektstangpunkt enn det å ha kontroll på de negative tilbakemeldingsloopene,

fordi de vil kunne sikre et minimum, mens ved positive tilbakemeldings looper finnes det ingen naturlig bremse.

6. Strukturen til informasjonsstrømmen er et viktig vektstangpunkt. Manglende kommunikasjonskanaler og frykt for å si i fra kan være årsaken til at uetisk atferd kan skje i organisasjoner. Den som gjør noe som viser seg å være uetisk er ikke nødvendigvis klar over det og trenger da tilbakemelding om at det han har gjort er galt. Så det at informasjonsstrømmen flyter og gir tilbakemelding til de berørte er viktig for å hindre uetisk atferd. Det å skape nye kanaler og tilrettelegge for god informasjonsflyt vil kunne være gode vektstangpunkter.

5. Systemreglene definerer grensene til systemet og herunder friheten i organisasjonen. Måten de etiske retningslinjene er utformet på vil si noe om hvordan ledelsen definerer organisasjonens etiske klima.

4. Selvorganiserende systemer er systemer hvor endringen skjer av seg selv, fra et behov systemet fanger opp og gjør noe med uten at ledelsen styrer. Systemer som oppfatter endringer i omgivelsen og tilpasser seg vil i stor grad kunne overleve lengre enn de som holder seg til status quo.

Til nå har alle vektstangpunktene dreid seg om og nå et bestemt mål.

3. Ved å endre på målet til systemet vil en kunne gjøre store endringer på systemet. Ledelsen i en organisasjon er de som har makt og mulighet til å endre målet. Det å få til slike skift vil kunne endre hele organisasjonen og dermed være et høyt vektstangpunkt.

2. Tenkesettet i systemet stammer fra er det som legger grunnlaget for forståelsen til medlemmene i en organisasjon. Ideene om hva som er riktig og galt og hvorfor det er slik. Slik medlemmene forstår formålet til organisasjonen er et viktig punkt og forstå for å kunne gjøre store endringer.

1. Siste og høyeste vekstangpunkt dreier seg om å kunne frigjøre seg fra alle tankesett. Det og ikke ta noe for gitt, ikke ta noe forutinntatt og vurdere hver hendelse som noe unikt.

2.3 Etikk, ulike tilnærminger

For å forklare nærmere det symptomatiske problemet en står ovenfor i bankbransjen vil det nå bli sett nærmere på etikkbegrepet.

Etikk er like gammelt som menneskeheten og kommer ikke til å forsvinne. Etikk handler om vår trang til å gripe inn når en opplever noe som er "galt" (Vetlesen 2007). Tillitsbrudd og urettferdighet vil være noe man vil oppfatte som galt og dermed blir etikk viktig i hvordan norske banker skal jobbe for å sikre den tilliten som er nødvendig. Hva som er "galt" vil oppfattes forskjellig avhengig av ens moral. Alle mennesker har en egen personlig moral, denne moralen varierer fra land til land, fra kultur til kultur og fra person til person (Hosmer 1994; Nyeng 2002). Denne moralen vil kunne farges av det miljøet man er i (Stead et al. 1990). Etikk kan forstås som refleksjon over moral, forstått som hvordan vi handler. I dette dokumentet vil det i tråd med Vetlesen (2007) ikke være noe skille mellom begrepene etikk og moral, og de vil bli brukt om hverandre.

I likhet med de fleste etikkteorier vil det bli tatt utgangspunkt i at mennesket er interessert i å gjøre det som er moralsk "riktig". Forståelsen av det som er rett og galt, eller rettferdig og urettferdig vil dermed stå sentralt (Vetlesen 2007). En del filosofer, som for eksempel Thomas Hobbes (1588-1697) og Friedrich Wilhelm Nietzsche (1844-1900) vil si seg uenig i dette utgangspunktet, med begrunnelsen at alle mennesker er egoistiske og dermed ikke vil handle i fellesskapets interesser. Dette er et negativt menneskesyn og insinuerer at alt det mennesker gjør er av egeninteresse og man forventer noe tilbake. En ser helt bort i fra samvittighet og tillegger mennesket rasjonelle evner som det ikke har (Kvalnes 2008). I hjerneforskningen har man begynt å se det mange filosofer har ment oppgjennom historien, nemlig at mennesket fra naturens side foretrekker og være hjelpsomt og vennlig (Brooks 2011). I forlengelse av denne argumentasjonen vil det bli vektlagt en dydsetisk tilnærming til etikk. Det vil si at det å kun følge lover og regler ikke alene er et godt nok grunnlag for å si at noe er etisk riktig, noe pliktetikere vil påstå (Nyeng 2002).

Likhetsprinsippet er viktig når man snakker om etikk (Kvalnes 2008). Det bygger på det kategoriske imperativ fra Immanuel Kant og dreier seg om at man skal handle likt i alle like tilfeller, man skal i alle fall ikke gjøre unntak for egen atferd, dette for å sikre god etisk atferd (Vetlesen 2007).

I noen tilfeller vil kanskje ikke det uetiske valget som blir tatt oppdaget av noen andre enn personen som selv tar det valget. Hvordan vil denne personen kunne leve med det valget, hva vil de si for hans/hennes moralske integritet? Det vil kunne gjøre noe med selvbevisstheten og selv om det ikke får konsekvenser for denne personen kan det få konsekvenser senere for organisasjonen eller andre med tilknytning til organisasjonen. Selv om man lukker øynene vil ikke utfordringene forsvinne, det gjelder å møte utfordringene med åpne øyne og kunne se og ta det ansvaret som følger med for å kunne ha en god samvittighet (Nyeng 2002).

En bedrift eller en organisasjon kan ikke gjøre umoralsk eller uetiske handlinger, det er kun personer i en organisasjon som kan gjøre uetiske handlinger (Nyeng 2002). I organisasjoner vil det kunne oppstå situasjoner hvor den som gjør noe uetisk føler seg presset en leder eller av en organisasjonskultur. Det er lett å si at det er den som faktisk utførte handlingen som har handlet umoralsk, men den eller de som skapte dette presset har også bidratt og kan ikke uten videre gå fri fra ansvaret. Det vil senere bli sett nærmere på organisasjonens rolle i det å forme individers moral.

2.3.1 Hva er uetisk atferd?

Moralske problemer er noe man kan stå ovenfor i alle sammenhenger. De kan være lett synlige eller de kan være skjult, det er ingen områder uetiske atferd ikke kan oppstå. Jones (1991) har beskrevet en uetisk handling som en beslutning som er ulovlig og eller ikke moralsk akseptert av samfunnet. Et tillitsbrudd fra en institusjon som en bank vil dermed bestå av en eller flere uetiske handlinger. Problemet er at uetiske handlinger ikke kommer med et rødt flagg knyttet til seg, så det er vanskelig og se hva som er uetisk. I tillegg har man ofte en hang mot å favorisere de som er i samme "gruppe" som en selv, slik at det er vanskeligere å avsløre uetisk atferd blant kollegaer og likesinnede (Banaji et al. 2003; Butterfield et al. 2000). Det er viktig å huske på at alle har begrenset rasjonalitet og ikke kan overskue alle konsekvenser av sitt valg, noe som kan føre til uetiske beslutninger på grunn av manglende forståelse for situasjonen (Banaji et al. 2003).

Uetiske atferd i en organisasjon vil påvirkes av samarbeid, verdisyn, holdninger, språk, tro og "oppførsels stier" (behavioural patterns) som alt definerer en organisasjonskultur (Paine 1994). Derfor er etikk like viktig et organisatorisk problem som det er personlig. Her får da lederen et ansvar. Individers moralske oppmerksomhet er første steg for å gjøre gode etiske valg, også lederens rolle og innflytelse samt organisasjonskultur vil spille inn her (Butterfield et al. 2000; Weaver et al. 1999b).

Uetisk atferd er dermed en handling som noen vil kunne reagere på fordi det bryter med ens oppfattning av hva som er riktig. Noe som er uetisk er dermed noe man opplever som urettferdig i en eller annen variant (Vetlesen 2007). Uetisk atferd oppstår bare etter et individs handling eller serie med handlinger, så en organisasjon kan ikke gjøre en uetisk handling, men organisasjonskulturen kan være bidragsytende til det skjer uetiske handlinger. Det kan være fordi handlingen ikke møter noen reaksjoner fra organisasjonen, dette kan være på grunn av manglende forståelse og eller kultur for å si i fra. Kulturen kan også oppmuntre til uetisk atferd, ved at det blir belønnet eller ikke straffet når det blir begått uetiske handlinger.

2.3.2 Klassifisering av moralsk/etiske problemer

Et stort problem for bedriftsledere er at man mangler kunnskapen om det å snakke og forstå moralske utfordringer som oppstår i egen organisasjon samtidig som det er vanskelig og operasjonalisere (Fritzsche & Becker 1984), dette dreier seg om hva Bird & Waters (1989) kaller moralsk stumhet. Dette kan også kobles opp mot hva filosofen Simon Blackburn (2003) diskuterer, nemlig forskjellen på det fysiske miljøet og det moralske miljøet. Hvor det fysiske miljøet er synlig og håndfast, mens det moralske miljøet er usynlig og dermed er man er mindre klar over dens eksistens. Blackburn hevder at det moralske miljøet utruker oss med standarder for vår oppførsel og dermed bestemmer hva vi mener er akseptabelt og uakseptabelt (Vetlesen 2007). Det at vi ikke ser det moralske miljøet og moralsk stumhet gjør at det som bedriftsleder er vanskelig å oppdage og dermed jobbe med etiske utfordringer. Derfor kan det være nødvendig å se litt nærmere på hvordan man skal oppdage og klassifisere ulike etiske utfordringer og hvordan det kan påvirke tilliten til organisasjonen. For å så se nærmere på hvordan ulike verktøy kan bidra til å løse disse utfordringene.

Geva (2006) skiller mellom fire ulike typer etiske problemer som oppstår i bedrifter. Gjennom to ulike dimensjoner, moralsk dom og motivasjon til å gjøre det som er etisk riktig.

Den moralske dimensjonen handler om det å kunne definere situasjonen en står ovenfor og kunne veie ulike moralske verdier opp mot hverandre. Alle har en personlig moral og vil kunne veie like verdier ulikt. Forskjellige personer tilegger verdier som ansvarlighet, rettferdighet og ærlighet forskjellige betydninger. Dette kan lede til ulik atferd i like situasjoner. Det kan bli ubestemmelig å si hva som er riktig og hva som er galt. I noen tilfeller vil det kunne være lettere å se og veie ulike handlinger opp mot hverandre for å se hva som er riktig. Spesielt der hvor man bryter loven, er det lett å se at det man gjorde var galt.

Slik kan en skille ulike situasjoner fra hverandre, ved at noen etiske problemer har et klart skille mellom hva som er rett og galt. I slike tilfeller er det lett å gi en moralsk dom og det blir referert til som en bestemmelige moralsk dom og er på høyere side i figur 6. I andre tilfeller vil det være vanskelig og kunne si noe om hva som er riktig og galt og det er vist på venstre side i figur 6.

Den andre dimensjonen å se på etiske problemer vil være moralsk motivasjon. Den tar for seg i hvilken grad ledelsen og de ansatte er motivert til å gjøre det som er etisk riktig. Altså viljen til å gjøre det som ansees som riktig. Det å handle etisk riktig vil ikke alltid være økonomisk best, men det kan i stor grad knyttes sammen, blant annet avhengig av tidshorisont. Det er lett for en bankansatt og gi råd om noe som gagnar banken på kortsikt, men svekker den på langsikt, ved at kunden ikke oppnår

det den blir forespeilet fordi det for eksempel er tatt for høy risiko i forhold til kundens forventning. Kunden vil da i det lange løp føle seg sveket og mest sannsynlig bytte bank. Slik at banken taper på valget som var gjort tidligere. Ledelsen kan jobbe for at fokuset er rettet mot der hvor det faktisk lønner seg og handle etisk riktig. Så motivasjonen for å gjøre det som er riktig kan være høy eller lav i en organisasjon. Avhengig av kulturen og ledelsens ønske.

Gjennom disse to dimensjonene kan en lage en matrise som vist i figur 6. Den vil vise fire forskjellige etiske problemer man kan møte på i en organisasjon. (1) et genuint moralsk dilemma, vil oppstå når det er en usikkerhet knyttet til hva som er riktig og man er interessert i å gjøre det som er riktig. (2) er et compliance problem, her vet man hva som er riktig, men har problemer med å gjøre det riktige. (3) Er hva som kalles for moralsk laxity (moralsk slapphet), en anerkjenner at det er et moralsk problem, men mangler kunnskap og vilje til å gjøre noe med det. (4) er ikke-problem problemer, her vet man hva den moralske plikten er og man har viljen og muligheten til å utføre den, men man vurderer mulighetene for å heve den moralske standarden. Disse fire forskjellige problemene krever forskjellige tilnærminger for å løses. Spesielt ved genuine moralske dilemmaer, complianceproblemer og moralsk slapphet vil det være store utfordringer for banken for å sikre seg den tilliten de er avhengige av. Ikke-problem problemer vil på sin side bidra til arbeidet med å heve den etiske bevisstheten i organisasjonen.

Types of ethical problems			
		Moral judgment	
		Indeterminate	Determinate
Motivation	High	Genuine dilemma	No-problem problem
	Low	Moral laxity	Compliance problem

Figur 6 Ulike etiske problemer fra Geva (2006)

Jones (1991) har utarbeidet noe han kaller for moralintensitet (se tabell 1), jo høyere moralintensitet jo lettere er det å se den moralske utfordringen. Dette er påvist sammenheng mellom moralintensiteten og evnen til å oppdage etiske utfordringer i en undersøkelse fra Douglas et al. (2001). Dette er viktig for banker for å kunne lettere se hvor de kan møte utfordringer som kan bidra til å svekke tilliten deres. Hans modell består av seks komponenter som kan brukes på alle etiske problemer. (1) Konsekvensens størrelse, som omhandler summen av skadene på ofrene. (2) Sosial konsensus, som ser på graden av sosiale avtale hvor handlingen er ond. (3) Sannsynligheten for

effekt, som vurderer hvor sannsynlig det er med uønsket handling av et individ, eksemplifisert ved at det er skumlere å selge et våpen til en raner enn en lovlydig borger. (4) Tiden fra handling til effekt, som baserer seg på en diskontering av hendelser. Det er mindre skummelt jo lengre inn i fremtiden effekten skjer. (5) Sosial, kulturell, psykologisk og fysisk nærhet, vil ha noe si ved at man bryr seg mer enn de som står enn selv nært. (6) Konsentrasjon av effekt, som ser på offeret for handling og man syntes det er verre at en enkelt person blir svindlet for 100 000,- enn at en bank blir svindlet for tilsvarende beløp. Ved å være klar over disse seks komponentene kan man heve den moralske oppmerksomheten.

Konsekvensens størrelse

Sosial konsensus

Sannsynligheten for effekt

Tid fra handling til effekt

Sosial, kulturell, psykologisk og fysisk nærhet

Konsentrasjon av effekt

Tabell 1 Moralintensitet fra Jones (1991)

Jones (1991) mener at alle etiske problemer har elementer av disse seks komponentene i seg. Det er av og til lett å se, men andre ganger veldig vanskelig. Samtidig som dette er avhengig av den moralske aktøren som oppfatter situasjonen. Forskjellige individer vil vurdere like situasjoner ulikt. Jones (1991) mener derfor at moralintensiteten oppfattes forskjellig, men den er veldig viktig for å kunne evne det å se moralske utfordringer når man står ovenfor dem. Etiske retningslinjer eller andre måter å jobbe med etiske utfordringer bør dermed ta hensyn til disse seks komponentene for å kunne bidra til å oppdage etiske utfordringer. Disse seks komponentene vil dermed ha mye å si for hvilke utfordringer norske banker må tenke på for å skape og sikre seg tillit, ettersom et brudd på sosiale normer vil kunne føre til redusert tillit til banksektoren.

Det er først når man er bevisst på at det er et etisk problem man kan gjøre noe for å hindre at det skjer. Nettopp den manglende etiske bevisstheten vil være årsaken til uetisk atferd hvor motivasjonen til å unngå den er stor (Geva 2006). Derfor vil slik verktøy som Jones (1991) og Geva (2006) har presentert kunne bidra til å hindre uetisk atferd gjennom det å heve den etiske bevisstheten og dermed hjelpe banker i deres arbeid for å skape tillit og sikre god etisk atferd.

2.3.3 Hva er etiske retningslinjer

Etiske retningslinjer er i de fleste tilfeller et skrevet, distinkt, formelt dokument som består av moralske standarder for å guide ansattes atferd og/eller organisasjonsatferd (Hosmer 1991; Schwartz 2002; Stevens 1994; Townley 1992). De er ofte utformet som lover, men det er som regel noe mer fordi de ofte ikke er så bokstavelige som loven (Schwartz 2002).

Definisjon av business(næringsetikk) etikk fra (Hannagan 2008 s. 594) *”et sett med moralske prinsipper og verdier i næringsaktivitet og næringsorganisasjoner som samhandler med samfunnet og som varierer mellom organisasjoner, land og over tid.”*

Nyeng (2002 s. 196) peker på at etiske regelverk eller etiske retningslinjer er til for å demme opp for de ansattes tilbøyelighet for å begå moralsk overtramp, både i bedriftens og egeninteressens tjeneste.

Wicks et al (2008) definerer det de kaller ”standards of conduct” som et begrep som når det brukes i organisasjonssammenheng inkorporer loven, respekt for basis rettigheter og andre moralske avtaler. Så det brukes for å sikre en minimums atferd blant de som er tilknyttet organisasjonen.

Man kan oppsummere etiske retningslinjer som et normativt dokument, med innslag av lover, for å styre atferd i organisasjoner. Hvor formålet er å motarbeide uetisk atferd hos de ansatte i en organisasjon. De kan også brukes til å motarbeide organisatoriske ”motnormer”, ved at de stiller spørsmål og krav ved de ansattes atferd. Etiske retningslinjer vil også kunne bidra til å heve den moralske bevisstheten og bidra til å heve moralintensiteten i organisasjoner og dermed bidra til å motvirke uetisk atferd som igjen vil kunne skape tillit til organisasjonen. Det er viktig å merke seg at selv om man har etiske retningslinjer krever de at man følger opp og tilpasser de til organisasjonen og dens omgivelser for at de skal ha noen effekt (Nijhof et al. 2003; Schnebel & Bienert 2004).

Måten etiske retningslinjer blir praktisert på varierer fra bank til bank, og bedrift til bedrift. I vedlegg 1 er tre norske bankers etiske retningslinjer presentert. Det vil nå bli sett på hvordan noen norske banker har tilnærmet seg problemet knyttet til det å unngå uetisk atferd gjennom bruken av ulike tilnærminger til etiske retningslinjer. Disse ulike tilnærmingene blir nå presentert via arketyper.

3. Tre nivåer

For å løse den symptomatiske utfordringen med å hindre uetisk atferd vil det nå bli presentert tre nivåer for virkemidler brukt i norske banker presentert i en arketypermodell.

En arketype består av et symptomatisk problem, i dette tilfellet uetisk atferd i norske banker. For å bøte på dette problemet er det mange tilnærminger. For det første har staten tatt innover seg viktigheten og behovet for å motvirke uetisk atferd i bankbransjen og samfunnet for øvrig, for å hindre uetisk atferd er det brukt et lovverk som kan straffes av domstolene. For det andre har bankbransjen og dens aktører sett behovet for å lage egne interne regler og reguleringer for å motvirke uetisk atferd, disse er mer spesifikke og rettet direkte mot hver enkelt virksomhet, kalt etiske retningslinjer eller etiske regler. Etiske retningslinjer kan deles opp i to ytterpunkter. I den ene enden har en hva Paine (1994) kaller compliancebasert tilnærming. Det ser en ofte kalt etiske regler eller retningslinjer og det er som oftest mulig å knytte sanksjoner opp til brudd på disse compliancebaserte tilnærmingene (Paine 1994). På den andre siden er det hva en kan kalle en prinsippbasert tilnærming. Her er det ikke bruk av regler og retningslinjer for atferd, her er det heller uttrykt organisatoriske verdier som en skal bruke ved vurdering av ulike situasjoner som har en etisk karakter. Det andre ytterpunktet som blir det tredje nivået i arketypermodellen er at bankene bruker en mer prinsippbasert tilnærming til å hindre uetisk atferd, her fremmes organisatoriske verdier og personlig moral. Alle disse tre tilnærmingene er laget for å hindre uetisk atferd, men de har noen bieffekter og vil kunne påvirke hverandre.

3.1 Første nivå; Lover og regler

For å hindre uetisk atferd har EU og staten tatt på seg noe av ansvaret med å innføre lover og regler som påvirker bankbransjen, spesielt da MiFID-regelverket. Dette vil bli utdypet litt lengre ned. Først vil det bli forklart forskjellen på lov og etikk, hvorfor er det ikke slik at det som er uetisk også nødvendigvis er ulovlig?

3.1.1 Lov og etikk

Hva som er etisk og moralsk riktig bedømmes ut i fra argumenter rundt hva som er riktig og godt og i menneskets dypeste interesser (Nyeng 2002). Lovverk er laget som et forsøk på å forme sosiale normer og sier noe konkret om hva som er tillat og hva som er forbudt. Argumentasjonen for hvorfor man gjør det man gjør er fraværende ved at man forholder seg til lover og regler, man er jo nødt til å forholde seg til de vis ikke risikerer man straff. Siden lovverket er et forsøk på å forme/fange sosiale normer vil det i mange tilfeller være likhetstegn mellom det som er moralsk feil og det som er

forbudt med lov. I bankbransjen kan det å gi kreditt til en kjøpmann som i tilfellet presentert i introduksjonen godt være lovlig, men hvis formålet med å gi kreditten var å tjene penger med stor risiko for en annen part vil argumentasjonen være på et moralsk nivå som ikke kan forsvares og handling vil dermed være uetisk. Det kan kobles til at etikk handler om hva man opplever som rettferdig (Vetlesen 2007). Hva som er etisk riktig vil dermed nødvendigvis ikke kunne skrives opp i ett regelverk fordi det krever en refleksjon over de normer og mål man vil nå (Nyeng 2002).

Loven er reaktiv og en "liste" over forbudte handlinger. Loven er reaktiv fordi den oftest kommer som en reaksjon på noe som oppleves galt eller kan oppleves galt. Samfunnet og teknologien er i konstant endring, noe som gjør at nye muligheter dukker opp. Loven prøver å ta hensyn til disse endringene, men det vil være vanskelig å se for seg alle konsekvenser som følge av endringene i samfunnet blant annet på grunn av menneskets manglende rasjonalitet (Banaji et al. 2003). Samtidig vil det til stadig oppstå situasjoner hvor man føler seg urettferdig behandlet uten at det strider mot en lov. Loven prøver å skape samfunnsnormer for hva som er akseptert og hva som ikke er akseptert. Ofte er man nødt til å oppleve urettferdighet for at loven skal bli laget. Loven forandres dermed til stadighet, men det er heldigvis en omstendelig prosess og skape nye lover. Det må gjøres vurderinger i forhold til eksisterende lovverk og det må analyseres konsekvenser. Så fort man lager en lov mer spesifikk vil det skape rom for å se etter smutthull som ikke blir dekket av loven. Dette skaper rom for smutthullsetikk, tolkning basert på lovtekst og ikke moralsk overbevisning (Kvalnes 2010).

Loven bærer mange likheter med en compliancebasert tilnærming til etikk. En prøver å skape en liste over handlinger som ikke er tillatt. Problemet med dette er at fokuset ikke rettes mot hvorfor man handler som man gjør, men om det er mulig å handle som man gjør. Dette skaper rom for opportuniste til å utnytte svakheter ved lovverket, enten det er et internt lovverk eller Norges lover.

Fordelen med slike lover er at man tydeliggjør hva som ikke er tillatt og en prøver å dekke mulige gråsoner, slik kan lover bidra til å skape tillit ved at man vet hva som kreves og dermed kan forvente en type oppførsel. Lover er også meget godt egnet til å løse det Geva (2006) kaller complianceproblemer. Ved at lovverket gir klar melding om hva som tillates og hva som er forbud.

En ulempe er at lover og regler ikke er spesifikke for den enkelte, de er generelle og dermed vil det kunne være mangler som lett ville kunne dekkes opp i interne regelverk. Problemet oppstår da der hvor lovene ikke er tilstrekkelige hvor det er rom for tolkning, hva skal man da legge til grunn? Det er da det blir viktig å legge sin egen moralske overbevisning til grunn. Dette er noe som krever erfaring og kunnskap om egen og andres situasjon for å kunne overskue konsekvenser og veie de opp mot

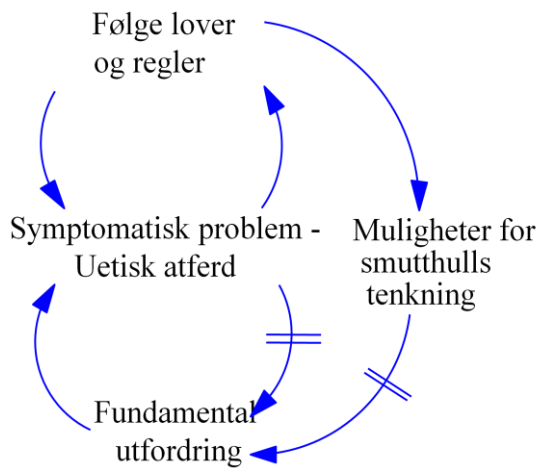
hverandre. Det er her behovet for etiske retningslinjer med en prinsippbasert tilnærming vil kunne bidra til å heve den etiske bevisstheten som vil igjen kunne bidra til at man tar valg som er etisk forsvarlige. Vurderingene knyttet til slike valg kan trenes opp, man kan lære seg å se konsekvensene i større grad, man må være bevisst og interessert i det for at det skal kunne ha noe effekt (Geva 2006; Jones 1991). Mer om compliance og prinsippbasert tilnærming til etikk blir presentert senere.

Etikk på sin side er mer generelt og proaktivt i forhold til lover og regler, fordi de er basert på tolkning av individer i forhold til hva deres kulturelle og personlige moral. Ved å tenke etisk, vektlegger man begrunnelsen og hvordan man skal nå målet med påfølgende konsekvenser. Hensyn blir tatt med tanke på andre ting enn hva som er tillat, som for eksempel rettferdighet og likhetsprinsippet. Siden lover er samfunnets måte og skape normer på vil gode etiske handlinger som oftest ikke bryte med loven. Men, ting er altså ikke nødvendigvis "riktig" i moralsk forstand selv om det er lovlig, loven er reaktiv og riktige handlinger krever refleksjon.

3.1.2 MiFID-regelverket

Lovverkene som omfatter bank og finans sektoren er meget omfattende og stadig i endring for å sikre rettferdighet og forhindre svindel (Villa 2010). MiFID-regelverket ble laget i EU etter finanskrisen for å sikre kunden mot å bli solgt produkter han ikke forstod konsekvensene av. Lovverket ble senere inkorporert i Norges lover i verdipapirloven (Bjerknes 2008). Dette regelverket er ganske strengt og stiller klare krav til hvordan finansrådgivere i norske banker skal drive med finansrådgivning. Det skal blant annet alltid kartlegges kundens behov investeringshorisont og risikovilje. Det stilles strenge krav til aktsomhet fra rådgiverens side og at kundens interesser og markedets integritet skal ivaretas (Verdipapirhandelloven 2007).

Derfor kan man se på lover og regler som en løsning på noe av problemet knyttet til uetisk atferd, fordi en ulovlig handling som oftest vil bli sett på som uetisk. Sammenhengen er vist i figur 7 som en arketype. Så ved at banker vektlegger lovverket vil det kunne fungere som en slags løsning på det symptomatiske problemet uetisk atferd. Ved at man sier at en uetisk handling er ulovlig og dermed reduseres den uetiske atferden ved at det er forbudt. Dette er illustrert i figur 7 med et minustegn ved boksen for det symptomatiske problemet.



Figur 7 Første nivå, lover og regler

MiFID-regelverket kan sees på som EUs svar på det å integrere etikk i bankbransjen, slik loven er nå skapes det rom for smutthullstenkning. Noe som vil kunne påvirke den fundamentale utfordringen bankbransjen står ovenfor negativt over tid, ved at fokuset ikke er rettet mot å gjøre bankbransjen til et redskap for å sikre økonomisk vekst på et godt grunnlag. De bankene som har blitt intervjuet i denne oppgaven har alle lagt vekt på at MiFID-regelverket er meget omfattende og har redusert behovet for interne vurderinger om noe er riktig eller galt. *"MiFID-regelverket er godt til å legge listen og rette oppmerksomhet mot der det trengs"* (Løvstad & Voll 2011). Regelverket legger også opp til dokumentasjon og lagring som gjør det lettere for bankene selv og staten og kontrollere at alt er gjort i henhold til gjeldende regelverk. *"Vi som bank overvåker og ser at alle våre finansrådgivere forholder seg til MiFID-regelverket"* (Aardal & Valland 2011). Slik bruker noen norske banker MiFID-regelverket som en ramme å forholde seg til, noe de uttrykker er et godt rammeverk. Løvstad og Wold (2011) uttrykker at MiFID-regelverket har noen svakheter som de jobber opp mot finansdepartementet for å få avklart. Dette øker risikoen for smutthullstenkning ettersom de ser at det er svakheter ved regelverket, noe som kan utnyttes.

Smutthullstenkningen vil kunne øke det symptomatiske problemet med at det fører til en økt uetisk atferd, ettersom smutthullstenkning kan være en uetisk handling fordi den mangler en etisk refleksjon (Kvalnes 2010). Hvis en smutthullstankegang blir etablert i en organisasjon vil det også øke det symptomatiske problemet, ved at antall uetisk handlinger øker. På en annen side hvis det ikke oppstår en smutthullstankegang vil lover og regler effektivt bidra til å redusere antall uetiske handlinger fordi det sier klart fra om at en handling er forbudt og vil kunne straffes.

En kan ikke drive en bank etter en smutthullstankegang, det vil ikke være bærekraftig, blant annet på grunn av at lover er reaktive og de vil som oftest tette igjen slike smutthull etter en tid. Dermed vil det påvirke den fundamentale utfordringen negativt, ved at det blir vanskeligere å jobbe mot kundens beste i et langsiktig perspektiv hvis man leter etter og utnytter smutthull i regelverket.

Samtidig har nok regelverket en klar effekt på å redusere mulighetene for uetisk atferd. *“Hos oss er det en absolutt nulltoleranse for lovbrudd og leder er ansvarlig for at loven følges i sin avdeling”* (Løvstad & Voll 2011). Ved å klargjøre hva som ikke er tillat kreves det ingen refleksjon, man bare styrer unna det som er ulovlig, og det som er ulovlig vil også være uetisk fordi loven er et forsøk på å internalisere samfunnsnormer og verdier. Norske banker har igjennom intervjuer vektlagt viktigheten knyttet til det å følge lover og regler og de fleste mener at loven og reglene er helt nødvendig for å hindre uetisk atferd (Løvstad & Voll 2011; Rekve & Fana 2011; Aardal & Valland 2011). De uttrykker også at de er fornøyde fordi man da i større grad konkurrerer på like vilkår (Løvstad & Voll 2011). Men det gjør det også vanskelig for bankene å skille seg ut fra mengden.

Hvis bankbransjen ville kunne vist at de tok sitt ansvar alvorlig ville dette regelverket vært overflødig. God sunn fornuft tilsier jo at man ikke skal lure kunden sin, man skal jobbe for å skape integritet til markedet, dette er verdier som ansees for gode og dermed hvis bankene hadde gjort jobben sin ville det nye regelverket være overflødig. Men regelverket gir jo klare instruksjoner på hva som er forbudt og dermed krever det ingen refleksjon, man bare unngår det som er ulovlig og dermed uetisk, dette gjelder bare for complianceproblemer i etikken og forutsetter nettopp det at man til en hver tid har et regelverk som uttrykker det som er uetisk (Geva 2006).

Det vil nå bli presentert en arketype hvor bankene jobber med å skape et eget regelverk for å sikre at de jobber på et etisk riktig grunnlag. Dette blir som en forlengelse av det og kun følge lover og regler.

3.2 Andre nivå, compliancebasert tilnærming

For å se på det andre nivået, som er en compliancebasert tilnærming til å forhindre uetisk atferd, vil det først bli sett nærmere på organisasjoners påvirkning på moral.

3.2.1 Organisasjonens atferd

Organisasjonsatferd styres av tre prosesser, nemlig organisasjons prosesser (struktur etc.), gruppe prosesser (kommunikasjon) og individuelle prosesser (holdninger). Etske retningslinjer vil berøre alle disse prosessene ved at de vil gi en struktur på hvordan en skal løse etiske problemer, de skaper

kommunikasjon rundt etiske problemer og de påvirker individenes moral og dermed handlingsmønstre.

Ledelsens menneskesyn vil påvirke hvordan de jobber for å sikre etisk god atferd i en organisasjon. Det er da to hovedmodeller som representerer to ulike menneskesyn, nemlig Teori X og Teori Y. Teori X er et negativt menneskesyn, hvor lederen mener at de ansatte er late og uansvarlige og derfor må "gjetes" for å holde de innenfor de rammene som trengs. Tillit er fraværende og lederen ser på det som sin oppgave og bruke medarbeiderne for å nå bedriftens mål og verdier (Greenberg & Baron 1993).

Teori Y er et positivt menneskesyn, hvor lederen ser på sine medarbeidere som kompetente og ansvarlige. Tilliten til medarbeiderne er dermed høy og de gis ansvar for å etterleve organisasjonens mål og verdier. Lederens ansvar er da å tilrettelegge for de ansatte slik at de har mulighetene til å gjøre en god jobb. Lederens menneskesyn vil påvirke hvordan han jobber for å sikre god etisk atferd (Greenberg & Baron 1993).

"En organisatorisk kultur skaper et kognitivt rammeverk bestående av holdninger, verdier, normer for oppførsel og forventninger som er delt blant organisasjonens medlemmer" (Greenberg & Baron 1993). En slik kultur skaper en stabilitet over tid og absorberes i stor grad av nyansatte og videreformidles. Det er også forventet at organisasjoner velger de ansatte som de tror passer til kulturen og at de som kommer inn blir formet av kulturen. De som ikke passer til kulturen forventes å forsvinne fordi de ikke føler noen tilhørighet (Douglas et al. 2001). Ved å ha en sterk organisasjonskultur vil man lettere kunne hindre alternative kulturers fremvekst (Wilkins & Dyer 1988).

Det blir etablert normer for hvordan ting gjøres også en organisasjons moral hører til i denne kulturen. Selv om organisasjoner ikke har en egen moral, vil organisasjonskulturen skape en forventning og krav til de ansatte om hvordan de skal handle som vil i stor grad påvirke hvert enkelt individs personlige moral. Så organisasjonskulturen vil være avgjørende for hvordan individene i organisasjonen handler (Greenberg & Baron 1993). Dette er noe banken har tatt inn over seg og samtlige banker det har vært kontakt med har et introduksjonskurs hvor etikk er en viktig del av programmet. Her vektlegges kunnskap og forståelse av bankenes etiske retningslinjer, ofte eksemplifisert gjennom dilemmatrening (Løvstad & Voll 2011; Rekve & Fana 2011; Aardal & Valland 2011).

Organisasjonskulturen vil derfor kunne fremme eller hindre uetisk atferd i en organisasjon. Selv om en organisasjonskultur er relativt stabil over tid vil den bli påvirket. Hendelser i omgivelsene vil påvirke, nyansatte vil aldri gi helt slipp på egen personlig moral, nye ledere vil i stor grad kunne påvirke, men også organisasjonskulturen i seg selv vil kunne bidra til endring. Organisasjonskulturer som er endringsorienterte vil i større grad endre seg enn organisasjonskulturer som er mer fokusert på stabilitet, dette vil igjen være påvirket av konkurranseklimaet. Omorganiseringer og et ønske om å gjøre noe med organisasjonskulturen fra ledelsens side vil også kunne bidra til endringer, men det er noe som er vanskelig og vil ta tid (Greenberg & Baron 1993).

I Enron hadde de et omfattende etisk regelverk, men det var et voldsomt konkurransefokus som bidro til en usunn organisasjonskultur som fremmet uetisk atferd (Geva 2006). Uansett tilnærming man velger vil det at de fremstår som legitime ovenfor kunden være viktig for å skape tillit. I tillegg er man nødt til å leve opp til de kravene man setter for seg selv og organisasjonen for å sikre videre tillit blant omgivelsene.

En organisasjonskultur kan belønne og forsterke uetisk atferd. Frykt for straff ved whistleblowing eller andre avsløringer knyttet til uetisk atferd i organisasjonen vil bidra til å opprettholde en uetisk atferd. Dette kan motarbeides ved å skape en kultur hvor verdier som ansvar, rettferdighet og ærlighet belønnes, og man er villig til å motarbeide uetisk atferd, dette vil styrke omgivelsenes tillit til organisasjonen, noe norske banker er avhengige av. Dette er også det bankene som er intervjuet legger stor vekt på (Løvstad & Voll 2011; Rekve & Fana 2011; Aardal & Valland 2011).

Organisasjoner kan utvikle "motnormer", noe som kan forklares ved at de aksepterte organisatoriske normene bryter med samfunnets øvrige normer, noen eksempler på skillet mellom organisatoriske motnormer og sosiale normer er presentert i figur 8.

I samfunnet er åpenhet en ønsket og viktig norm motsatsen til åpenhet, nemlig hemmelighetsfullhet kan utvikle seg til en organisatorisk motnorm. Det at en prøver å skyggelegge deler av virksomheten. Det kan være flere grunner til dette, som konkurransehensyn, mistillit, sikre omdømme og så videre. Problemet kan være at man blir så hemmelighetsfull at man blir ute av stand til å avdekke mulig uetisk atferd fordi man lukker hele organisasjonen eller deler av den slik at man mangler innsikt. Linjeledere skjuler hendelser fra toppledelsen for å unngå sanksjoner noe som fører til at toppledelsen ikke kan sette inn mottiltak for uønsket atferd.

Punkt to i figuren skaper et skille mellom det å følge lover og regler uansett eller det å gjøre det som kreves for å nå et mål uansett konsekvenser. Utsagn fra ledere som "jeg blåser i hvordan du gjør det,

bare du får det gjort” vil nærmest være en invitasjon for uetisk atferd. Her setter lederen et eksempel at det viktigste er å nå målet uansett middel. Det vil ha to effekter, (1) at det i det enkelte tilfellet i praksis innbyr til uetisk atferd, (2) at det setter standarden for videre arbeid, hvor medarbeiderne vet at det viktigste er å få jobben gjort, selv om det vil stride mot egen og organisasjonens moral.

Det tredje punktet tar for seg den sosiale normen om å være kostnadseffektiv i alle tilfeller for å spare ressurser å få mest ut av dem, mens en organisatorisk motnorm til dette kan være at det gjelder å bruke de ressursene man har fått tildelt hvis ikke så får noen andre de. Spesielt i organisasjoner med ulike avdelinger vil slikt kunne oppstå. I Forsvaret har en vært vitne til slik tankegang ved at man mot slutten av året må bruke opp den ammunisjonen en har fått tildelt for å sikre seg like mye til neste år.

Den sosiale normen er at man tar ansvar for sine handlinger, noe som er bra fordi man da kanskje tenker nøyerer gjennom de valgene man tar. Som en organisatorisk motnorm kan man utvikle en metode ved å sende ansvaret vider enten oppover eller nedover i organisasjonen. På den måten vil man ikke kunne få tak i den ansvarlige hvis det skulle skje noe av uetisk karakter og man vet at faren for å bli oppdaget blir mindre slik at man kan ta større risiko en man ellers ville ha gjort, noe som vil kunne fremme uetisk atferd.

I dagens samfunn er det etablert en norm at det lønner seg å være på lag. De som står sammen får større gjennomslagskraft men må også dele på æren ved suksesser. En motnorm som kan utvikle seg i organisasjoner er at man forsøker og selv ta æren for noe som et lag står bak. Det kan utvikle seg fordi man blir belønnet for å gjøre en forskjell. Dette vil kunne føre til løgn, hemmelighold og annen uetisk atferd i organisasjonen fordi man ser at det lønner seg å ta æren alene.



Figur 8 Sosiale normer versus organisatoriske "motnormer" fra Greenberg & Baron (1993)

Hvis man lar organisatoriske motnormer utvikle seg vil det kunne bidra til å svekke tilliten intern og eksternt og bidra til en organisasjon hvor man går på tvers av de gjeldene samfunnsnormer. Det kan da bli vanskelig å fremme gode sunne verdier og skape den tilliten banker er avhengige av. Ledelsen har et særlig ansvar for å forme organisasjonen og motvirke denne type organisatoriske motnormer (Greenberg & Baron 1993). Dette er områder som de bankene det har vært kontakt med er veldig klare på, spesielt åpenhet er et stikkord (Løvstad & Voll 2011; Rekve & Fana 2011; Aardal & Valland 2011). Problemet er at det er vanskelig og ikke gjort noen undersøkelser i de aktuelle bankene for å verifisere eller avkrefte det som lederne har uttalt i sine intervjuer.

Bunnlinje tenkning kan også bidra til uetisk atferd, ved at man vektlegger finansielle resultater veldig høyt, og setter det fremfor alt. Det ville fremme et tankesett med veldig kort tidshorison, hvor ofte uetiske handlinger kan bruke lang tid før enn merker en effekt. Eierne kan uttrykke at de setter kundens behov først, men belønner ut i fra de resultatene de blir presentert, så da kan det oppstå situasjoner hvor eierne håper at kundens behov settes først men belønner bunnlinjetenkning (Kerr 1995).

Ledere kan bruke noe som kalles utnyttende mentalitet, som fremmer bruk av ansatte som fremmer stereotypier og undergraver verdier som empati og medfølelse.

Et annet perspektiv ledere kan bruke er hva Greenberg & Baron (1993) kaller "Madison Avenue mentalitet" som foreslår hvis man kan overbevise allmennheten om at er riktig så er det riktig. Dette gjelder spesielt for de som er mer opptatt av hvordan organisasjonen fremstår, enn hva som faktisk gjøres. Ønsket om å fremstå som en ansvarlig og tillitsfull aktør vil ha liten effekt på virksomhetens drift og kun være et ledd i hva Laufer (2003) kaller "greenwashing".

Begreper som langtidsplanlegging og gode relasjoner er verdier som dermed settes i skyggen. Et fravær av disse verdiene vil kunne fremme uetisk atferd noe som vil være uheldig for organisasjonen og samfunnet. Det er nemlig en enighet blant mange forskere at etikk vil styrke organisasjonen og ytelsen i markedet over tid (Hosmer 1994; Paine 1996). *"Det vil jo alltid være en balansegang mellom etikk og butikk, det er jo dessverre slik at dårlig etikk ofte er god butikk i et kort perspektiv, men langsiktighet vil i teorien lønne seg"* (Løvstad & Voll 2011). Det er viktig her å la etikken få den plassen den krever for å leve opp til de forventningene det er til bankbransjen i Norge.

Organisasjonen vil altså ha en stor betydning på hvordan den skaper tillit til omgivelsene. Er de organisatoriske motnormene fremtredene vil det kunne ha store konsekvenser for tilliten til banken og den kan stå i fare for å miste sitt grunnlag for eksistens. Lederens rolle for å skape en sunn kultur vil derfor være særdeles viktig. Lederens rolle ansees som veldig viktig i de bankene det er gjort intervjuer, dette er uttrykt gjennom utsagn som; *"Jeg tror veldig på eksemplets makt"* (Rekve & Fana 2011). *"Er leder ærlig og redelig får han ansatte som i større grad er det"* (Løvstad & Voll 2011). *"Lederens rolle gir en signaleffekt i stort og smått"* (Aardal & Valland 2011).

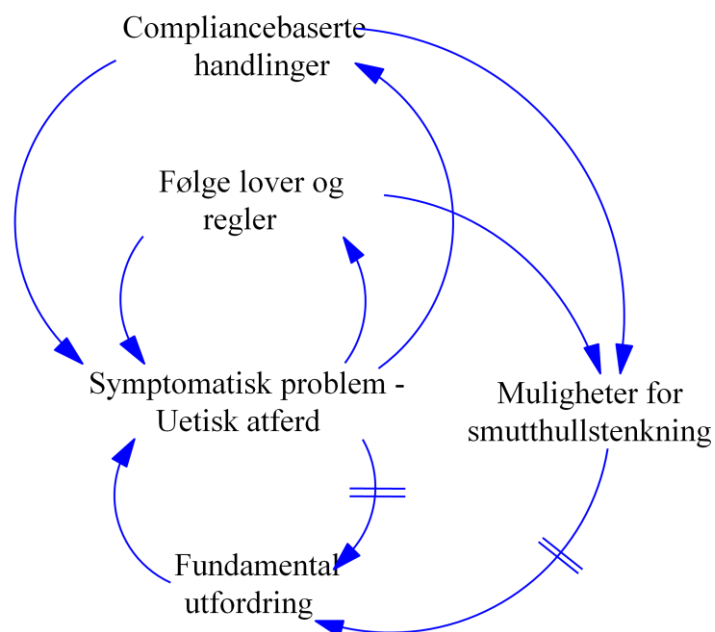
Det er liten tvil om at organisasjonen vil påvirke de ansattes moral og tankemåte, dette er derfor viktig å ta hensyn til når man skal vurdere effekten av ulike tiltak for å gjøre noe for å forhindre uetisk atferd. Når det nå blir presentert en tilnærming for å motvirke uetisk atferd er det viktig å huske på at denne tilnærmingen også er basert på organisasjonens kultur og moral.

3.2.2 Compliancebasert tilnærming

En compliancebasert tilnærming dreier deg i hovedsak om å lage et internt og organisatorisk spesifikt regelverk for hva som tillates internt i organisasjonen eller bransjen. Det kan sees på som et tillegg til lover og regler fordi denne tilnærmingen er mye mer bedriftsspesifikk og går utover og er mer utdypende enn lover og regler som er formet av staten. Samtidig er compliancebaserte tilnærminger

til etikk kun et utdypende regelsett, med flere forbud og påbud. Compliance handler om det å etterleve lover og regler, og i denne oppgaven etterlevelse av bransje eller bedriftsspesifikke lovverk som er laget i tillegg til gjeldende lovverk. Det er derfor på et høyere nivå enn hva det å følge lover og regler er, fordi det omfavner en bransjespesifikk tilnærming. Dette er illustrert i figur 9. En compliancebasert tilnærming er bedriftens forsøk på å internalisere normer for atferd for de ansatte som virker som representanter for bedriften (Paine 1994). I de tilfellene som er undersøkt er disse reglene laget på konsernnivå, med ulik innblanding fra ulike avdelinger (Løvstad & Voll 2011; Rekve & Fana 2011; Aardal & Valland 2011).

I tillegg til de bedriftsspesifikke regelverkene har finansbransjen gått sammen om en autorisasjonsordning for finansielle rådgivere hvor de aller fleste finansbedriftene i Norge er med. *”Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere (AFR) er en nasjonal autorisasjonsordning som fremmer og sikrer nødvendig kunnskap, holdninger og ferdigheter hos finansielle rådgivere. Målet er å styrke kvaliteten på finansiell rådgivning overfor kunder.”*(Om AFR www.autorisasjonsordningen.no 2011). På denne måten har bransjen selv opprettet en ordning hvor alle finansielle rådgivere må igjennom et opplæringsprogram og bestå en eksamen for å kunne jobbe som finansiell rådgiver. Dette vil da bidra til å øke kravene til bransjen gjennom en egen pålagt autorisasjonsordning og dermed være et compliancetilak ved at det er gjort obligatorisk for en del av bransjen som går utover gjeldene lovverk for bransjen. Formålet er i tråd med det å jobbe med den symptomatiske utfordringen norske banker står ovenfor knyttet blant annet til det å motvirke uetisk rådgivning.



Figur 9 Andre nivå, compliancebasert tilnærming

Det å utforme etiske regler/retningslinjer som er preget av forbud og påbud vil kunne være bra for store organisasjoner for å kommunisere et minimum av felles verdier. Disse kan oppfattes internt som oppklarende, orienterende, forpliktende og gi muligheter for intern korreks ved brudd. De vil også fungere svært godt i tilfeller hvor lederen har et Teori X syn. Eksternt kan de oppfattes som det som skiller organisasjonen fra andre organisasjoner, legitimerende ovenfor stakeholders, og gir muligheter for ekstern korreks ved brudd (Kaptein & Wempe 1998).

Ved etiske problemer som complianceproblemer, beskrevet tidligere, vil et godt compliancebasert regelverk kunne bidra til å løse denne type problemer. Fordi det kan knyttes sanksjonsmuligheter til brudd på retningslinjene, noe som vil skape insentiver til å handle i tråd med retningslinjene og gjøre det som oppfattes som moralsk riktige (Geva 2006). Dette er illustrert i figur 9, ved at det er ett minustegn ved symptomatisk problem boksen. Så en compliancebasert tilnærming vil i stor grad, i likhet med det å følge lover og regler, bidra til å redusere uetisk atferd. I tillegg vil det være tillitsvekkende for kunder å se at organisasjonen påtar seg forpliktelser utover gjeldende lovverk.

Compliance legger opp til forbud og dermed muligheter for sanksjoner. Noe som kan tolkes som en ansvarsfraskrivelse fra ledelsens side, men også et ønske om å gjøre en reell forskjell. Formålet til de etiske reglene er det som da avgjør. En compliance tilnærming uten sanksjonsmuligheter vil kunne bidra til å skape et inntrykk av at brudd på de etiske retningslinjene ikke er så alvorlig. Så for at en compliancebasert tilnærming skal ha effekt på det symptomatiske problemet må det knyttes

sanksjonsmuligheter til dem. Dette gjøres ved samtlige banker som det har vært kontakt med (Løvstad & Voll 2011; Rekve & Fana 2011; Aardal & Valland 2011).

Samtlige banker har muligheten til å avskjedige ansatte som bryter mot det interne etiske regelverket, det har skjedd i noen tilfeller (Løvstad & Voll 2011; Aardal & Valland 2011). Det vanligste antas å være tilsnakk fra nærmeste leder (Løvstad & Voll 2011; Rekve & Fana 2011). Det er sjeldent bedriftene får rapporter om brudd på de gjeldende etiske retningslinjene i banken (Løvstad & Voll 2011; Rekve & Fana 2011). Noe av årsaken til manglende rapportering kan kanskje skyldes manglende innsikt i det etiske aspektet ved en handling (moralisk stumhet eller manglende vilje) og frykt for straff (Bird & Waters 1989; Kvalnes 2008). Bankene forklarer den manglende rapporteringen med en åpen kultur og ved tvilstilfeller konfronteres nærmeste leder før beslutninger tas, og uetiske handlinger avverges (Løvstad & Voll 2011; Aardal & Valland 2011). For at bedriftskulturen skal være avgjørende for å motvirke uetisk atferd er det viktig at det jobbes aktivt fra ledelsens side for å fremme en ønsket kultur og motarbeide eventuelle organisatoriske motnormer.

Ved å innføre et compliancebasert etisk regelverk vil det kunne tolkes som et forsøk fra ledelsens side å internalisere noen verdier i samsvar med gjeldende samfunnsnormer (Weaver et al. 1999b). Dette kan være seg, konkrete krav til hvordan man skal handle på vegne av en organisasjon, eller det kan handle om hvordan man skal oppføre seg som en representant. Etiske retningslinjer kan være på et lokalt, nasjonalt eller internasjonalt plan. Etiske retningslinjer kan bli adoptert etter en standardisert "oppskrift", som for eksempel FNs Global Compacts "*Ten Principles*" (*The Ten Principles* www.unglobalcompact.org 2010), ISO (Wenstøp & Myrmel 2006) eller andre aktører i samme bransje. En annen måte er å lage spesifikke etiske retningslinjer knyttet spesielt opp til virksomheten og dens strategi (Stevens et al. 2005). Noe som ansees som mer effektivt fordi man da tar for seg de etiske problemene virksomheten står ovenfor lokalt. Som vist tidligere kan det være forskjell på hva som er moralsk riktig fra kultur til kultur. Nettopp disse forskjellene i kultur er noe DnBNor har tatt inn over seg, etter at de har gjort et stort oppkjøp i Baltikum, og dermed ser et behov for å endre sine gjeldende etiske regler, slik at de tar høyde for de moralske forskjellene (Løvstad & Voll 2011).

Utfordringer med Compliance

Det å kjenne igjen etiske utfordringer er veldig vanskelig. En compliancebaserte tilnærminger for å hindre uetisk atferd vil indirekte si at de ansatte og eller lederen til en hver tid vet hva som er riktig og hva som er galt, fordi det impliserer at man lager forbud for det som er uetisk (Geva 2006). En compliancebasert tilnærming vil derfor være uegnet til å løse genuine moralske problemer.

Compliance program adresserer sjelden årsaken til uetisk atferd og det er dermed ikke så godt egnet til å jobbe mot den fundamentale utfordringen norske banker står ovenfor (Paine 1994). Moralsk problemer hvor verdier som for eksempel ærlighet og lojalitet står mot hverandre vil compliance være til ingen hjelp. Ved å ikke ha regler eller retningslinjer vil man kunne tilpasse situasjonen til hvert enkelt moralske problem, men det krever kreativitet og vilje fra ledelsen og fra den berørte (Geva 2006). Disse utfordringene gjelder også for første nivå, ved å bare bruke gjeldende lover og regler.

3.2.3 Effekt av andre nivå

I figur 9, er det vist en kobling mellom lover og regler boksen og complianceboksen. Dette skal illustrere at et økt fokus på lover og regler vil redusere fokuset på den compliancebaserte tilnærmingen. Fordi hvis lovverket øker i omfang, vil det mest sannsynlig dekke mer enn tidligere og dermed redusere behovet fra bedriftens side å drive med selvregulering. Ved å bruke et virkemiddel som en compliancebasert tilnærming vil man i større grad enn i tilfellet med lover og regler kunne redusere det symptomatiske problemet, nemlig redusere antall uetisk handlinger. Nettopp fordi en compliancebasert tilnærming er en form for selvregulering som går lengre enn hva lovverket gjør, og dermed minskes individenes handlingsrom i bedriften.

En utfordring et compliancebasert regelverk har er at det kan bli for omfattende og det blir dermed vanskelig for de ansatte og ha oversikt over sitt eget handlingsrom. Selv med opplæring vil det være vanskelig å lære seg for mange regler, i bankbransjen er det allerede ganske omfattende lover og regler som gjelder som må tas hensyn til. Dette er noe som bankene er klar over og problematiserer, på en side vil de gi så mange eksempler og konkrete tilfeller som mulig, men man kan jo ikke skrive opp alt ned til den minste detalj (Rekve & Fana 2011). Hvis det compliancebaserte etiske regelverket blir for omfattende vil det kunne bidra til å øke det symptomatiske problemet fordi de ansatte ikke har oversikt over hva som tillates internt av organisasjonen. Det vil i så fall også bidra til å svekke arbeidet knyttet til den fundamentale utfordringen fordi man sliter med å leve opp til reglene knyttet til det symptomatiske problemet. Så det vil være en bieffekt lik smutthullstankegangen i figur 9. Omfanget av de etiske reglene er også diskutert under de tolv dilemmaene som blir presentert senere.

En annen liknende utfordring kan knyttes til innholdet i de etiske retningslinjene, nemlig det at de oppleves som utdaterte og lite relevante for de ansatte i organisasjonen. Dette krever at man holder de etiske retningslinjene oppdaterte og relevante for virksomheten. I SkandiaBankens retningslinjer, i vedlegg 1, er det en del skrivefeil, noe som kan føre til at de ansatte ikke tar reglene så seriøst. Hvis

et retningsgivende og viktig dokument har mange skrivefeil vil det kunne oppleves som at ledelsen og de som har utarbeidet de ikke har tatt jobben sin veldig seriøst og det kan føre til at de ansatte ikke tar de så seriøst og man kan føle at de ikke oppleves som så veldig relevante. En annen utfordring som DnBNor står ovenfor er knyttet til deres utvidelse i Baltikum, hvor de nå har sett behovet for å endre på sine etiske regler for at alle, inkludert de i Baltikum har samme oppfattning og forståelse for hva som tillates innad i organisasjonen (Løvstad & Voll 2011).

I likhet med det å følge lover og regler vil en compliancebasert tilnærming øke faren for smutthullstenkning, spesielt hvis bedriften øker sitt compliancelovverk som en reaksjon på uetisk atferd. Faren blir at de ansatte ser etter områder som ikke er dekket i det interne lovverket eller i det eksterne lovverket og gjør handlinger som vil være uetiske fordi handlingen ikke er regulert i noe gjeldene lovverk. I slike tilfeller vil organisasjonskulturen påvirke i stor grad. Hvis det er en kultur for å se etter og utnytte smutthull vil det kunne bli en selvforsterkende effekt og dette vil øke antallet uetiske handlinger og det vil dermed bli vanskeligere å jobbe mot det fundamentale målet i bankbransjen. I likhet med første virkemiddel vil smutthullstankegangen kunne påvirke det symptomatiske problemet negativt ved at antall uetisk handlinger øker over tid. Så en compliancebasert tilnærming til det symptomatiske problemet kan ha to motstridende effekter. (1) Det kan redusere antall uetiske handlinger ved at forbudene hindrer uetisk atferd. (2) Det kan øke antallet uetiske handlinger ved at en smutthullstankegang tar overhånd, noe som tar tid siden forandringer i organisasjonskulturen vil ta noe tid før det registreres.

Et problem knyttet til denne smutthullstankegangen er at det er mye vanskeligere å registrere enn et vanlig regelbrudd. Det å utnytte svakheter i et lovverk er jo ikke ulovlig, men umoralsk, fordi man med overlegg bryter med hensikten til lovverket. Det å registrere smutthullstankegang er dermed vanskelig og det kreves en tilstedeværelse og forståelse fra lederens side for å forhindre denne type tankegang. Den manglende mulighet til å oppdage og registrere smutthullsetikk gjør at effekten av et complianceregelverk vil kunne overvurderes som virkemiddel for å motvirke uetisk atferd. Det kan bli slik at man hedrer organisasjonen for at ingen bryter de etiske reglene mens det kan føre til en smutthullstankegang som øker antall uetisk handlinger, så målingen og hederen kan resultere i økt uetisk atferd når hensikten var det motsatte (Kerr 1995).

Smutthullstankegang er den mest fremtredende bieffekten ved bruken av en compliancebasert tilnærming til etikk, men man kan i tillegg peke på at det i liten grad bidrar til å heve den etiske bevisstheten. For å heve den etiske bevisstheten krever det systematisk arbeid fra ledelsens side for å fremme noen organisasjonsverdier som gjør at ulike valg blir tatt på et godt etisk grunnlag (Paine

1996). Ved å lage en liste over forbud og påbud, slik complianceregelverk er, vil det i liten grad heve den etiske bevisstheten som er nødvendig for å kunne se konsekvensen av sine handlinger (Geva 2006; Jones 1991). Manglende etiske bevissthet vil ikke bare svekke arbeidet knyttet opp til det symptomatiske problemet, men også det arbeidet for å jobbe mot den fundamentale utfordringen bankene står ovenfor. God etisk bevissthet vil bidra til å kunne tenke langsiktig og se flere konsekvenser (Jones 1991).

For at man skal kunne gjøre et reelt forsøk på å hindre uetisk atferd er ikke en compliancebasert tilnærming nok. I naturen av å følge en compliancebasert tilnærming vil det muliggjøre gråsoner hvor forbud og påbud ikke vil være dekkende. For og aktivt kunne motvirke uetiske handlinger må det i tillegg gjøres noe med måten man handler og tenker på. Det vil da dreie seg om å heve den moralske bevisstheten (Geva 2006; Jones 1991). Det å innføre en compliancebasert tilnærming for å hindre uetisk atferd har altså noen utfordringer, for å løse disse utfordringene har mange banker i tillegg basert seg på en prinsippbasert tilnærming til etikk. Dette vil bli presentert under.

3.3 Tredje nivå, prinsippbasert tilnærming

Det vil nå bli presentert et tredje virkemiddel norske banker bruker for å motarbeide uetisk atferd, det vil også bli presentert tolv dilemmaer i forbindelse med bruken av de ulike tilnærmingene til det å motvirke uetisk atferd. Før det senere vil bli presentert noen alternative tilnærminger som kan brukes i kombinasjon eller i tillegg til de presenterte tilnærmingene.

3.3.1 Prinsippbasert tilnærming

Etiske prinsipper, som kan sies å være en del av begrepet etiske retningslinjer, handler om å utforme noen generelle etiske prinsipper man skal handle etter og tenke rundt som en representant for en organisasjon. Dette uttrykkes ofte ved hjelp av bedriftsverdier og verdidokumenter, en kan også benytte seg av spørsmål man skal stille seg selv før man tar en avgjørelse, dette er beskrevet nærmere under andre tilnærminger (se kapittel 3.3.5).

En prinsippbasert tilnærming til å hindre uetisk atferd vil i stor grad kunne brukes av ledere med et Teori Y menneskesyn, fordi en legger til rette for at de ansatte skal kunne løse problemene selv, uten at lederen er nødt til å blande seg. En prinsippbasert tilnærming vil i større grad lede til at forskjellige representanter handler forskjellig i like situasjoner fordi de har gjort en vurdering, men konkludert forskjellig over hva som er etisk forsvarlig (Stead et al. 1990).

En prinsippbasert tilnærming kan gi store rom for egen refleksjon blant de ansatte og det er dermed viktig å kunne stille de riktige spørsmålene for å sikre gode refleksjoner. Utformingen av prinsippene er derfor særdeles viktig for at det skal være et effektivt hjelpemiddel. Uten de "riktige" spørsmålene vil man ikke kunne reflektere over moralske utfordringer og prinsippene vil være til liten hjelp. I tillegg er det vanskelig å sikre at prinsippene blir brukt fordi det er vanskelig å knytte sanksjoner opp til brudd på dem, ettersom det er mye basert på skjønn. Et nyttig hjelpemiddel ved en prinsippbasert tilnærming er å tenke gjennom de seks komponentene Jones (1991) presenterer for å heve den moralske bevisstheten.

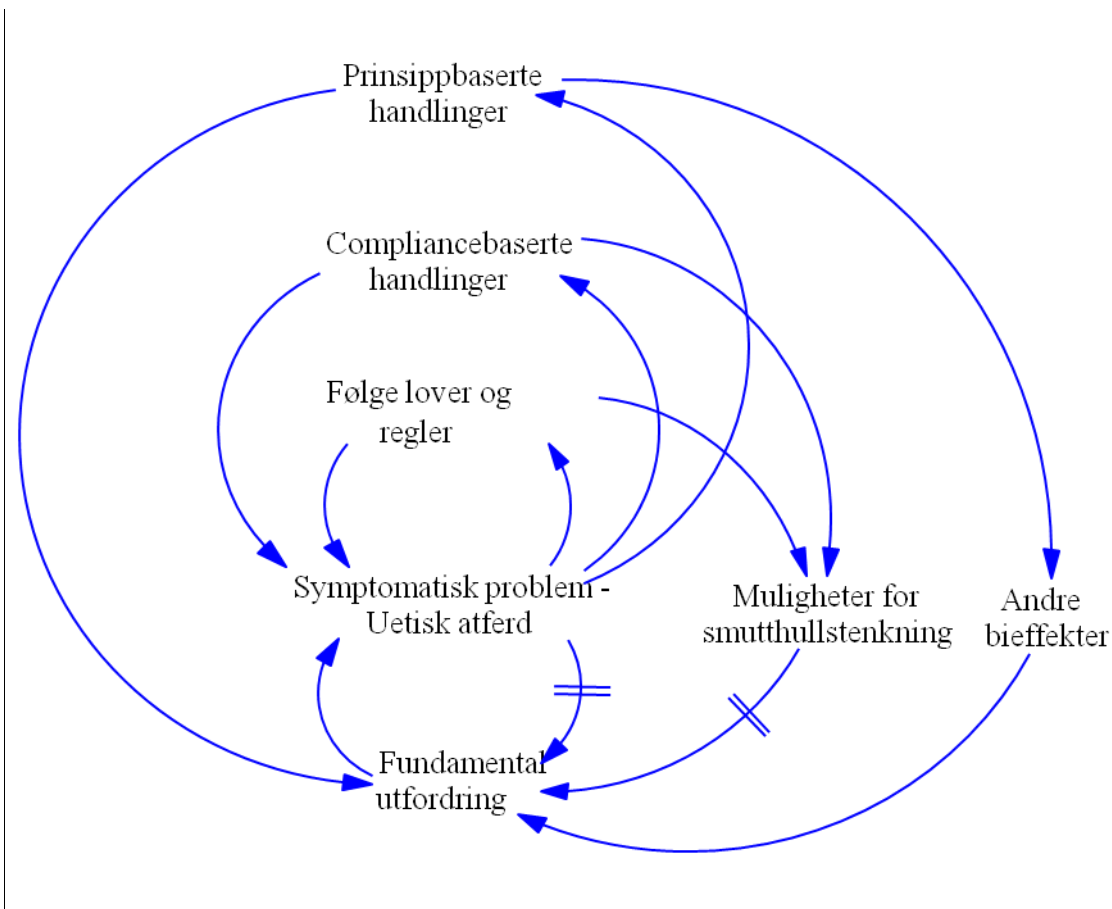
En prinsippbasert tilnærming til å utforme etiske retningslinjer vil kunne bidra til å se de underliggende faktorene som ligger bak uetisk atferd. Ved bruk av prinsipper vil man kunne uttrykke organisasjonsverdier for å skape et godt etisk klima. Et godt etisk klima kan bli skapt av en organisatorisk integritet formet av etiske prinsipper som vil kunne bidra til en selvorganiserende organisasjon (Paine 1994).

Etiske prinsipper er objektive, det er moralen som er subjektiv, altså tolkningen av prinsippene (Hosmer 1994). Det er årsaken til at etiske prinsipper ikke nødvendigvis vil bidra til å skape en homogen organisasjonskultur, fordi de ansatte vil gjøre forskjellige moralske vurderinger. Når det er sagt vil en organisasjonskultur kunne bidra til en internalisering av organisasjonsmoralen, så de ansatte vil gjøre en likere moralsk vurdering enn om de skulle stått på utsiden av organisasjonen. Dette vil også kunne bidra til å hindre organisatoriske motnormer ved at de uttrykker de verdiene man skal legge vekt på som ansatt i en organisasjon. Etiske prinsipper vil kunne legge et grunnlag for å løse genuine etiske problemer som ble presentert i figur 6. Ettersom det ikke er noen klare svar på hva som er det riktige å gjøre vil det bestå av en avveining mellom prinsipper, og hvor ledelsen kan uttrykke de prinsippene de mener at organisasjonen skal relatere seg til (Geva 2006).

Etiske prinsipper kan ha den fordelen at man forsøker å skape en positiv tilnærming til etiske utfordringer, fremfor å skape et regelverk hvor tilnærmingen vil kunne bære preg av plikt. Etiske prinsipper er et godt instrument for å uttrykke kjerneverdier (Wenstøp & Myrmel 2006).

Hvis man skal bruke etiske prinsipper må man være klar over mennesker begrensede rasjonalitet, overvurdering av egen evne, favorisering av de som er "like" deg selv (Banaji et al. 2003). Ved utelukkende bruk av etiske prinsipper vil en fjerne det sikkerhetsnettet som en compliancebasert tilnærming har etablert. Det er vanskelig å styre atferden til ansatte utelukkende gjennom prinsipper og det kan fort hende at organisasjonskulturen går i feil retning i forhold til det som var tenkt.

3.3.2 Prinsippbasert tilnærming i modell



Figur 10 Tredje nivå, prinsippbasert tilnærming

Ved å sette inn en prinsippbasert tilnærming i arketypermodellen vil det se ut som i figur 10. Det nå lagt til enda en boks hvor den prinsippbaserte tilnærmingen er representert. I stede for å ta plassen til compliancebasert tilnærming er den lagt på toppen, fordi en kan se at norske banker ofte forholder seg til alle disse typene tilnærming for å hindre uetisk atferd samtidig som en prinsippbasert tilnærming er på et annet nivå enn hva en compliancebasert tilnærming er. Men prinsippbaserte handlinger vil påvirke den fundamentale utfordringen direkte fordi verdiene gjenspeiler utfordringen knyttet til den fundamentale utfordringen og ikke det symptomatiske problemet.

Gjennom intervjuer er det avdekket at samtlige banker har en kombinert løsning i større eller mindre grad (Løvstad & Voll 2011; Rekve & Fana 2011; Aardal & Valland 2011) (se også vedlegg 1). Her kombineres det bruk av lover og regler, en compliancebasert og en prinsippbasert tilnærming. Som oftest er det i de ulike etiske retningslinjene startet med noen prinsipper og verdier som de ansatte skal forholde seg til, før mer en mer konkret compliancebasert tilnærming tar overhånd. Det er

derfor ikke noe reelt skille mellom en compliancebasert tilnærming og en prinsippbasert tilnærming, men det er lett å se et teoretisk skille mellom tilnærmingene.

Det som er nytt med en prinsippbasert tilnærming er at denne måten å tilnærme seg uetisk atferd på ikke vil kunne føre til en smutthullstankegang fordi det legges opp til at hver enkelt skal gjøre en vurdering av situasjonen basert på noen organisatoriske verdier. I den forbindelse oppstår det en ny utfordring knyttet til denne type tilnærming, vist i figuren som fare for bieffekter, disse vil kunne påvirke arbeidet mot den fundamentale utfordringen bankene står ovenfor.

For å kunne bruke en prinsippbasert tilnærming må det skapes en felles og god moralsk bevissthet, det er bare gjennom en god moralsk bevissthet man kan ta gode etiske valg. Det krever trening for å se og håndtere ulike etiske utfordringer. Gjennom å jobbe med det Jones (1991) kaller moral intensitet og Geva (2006) kaller moralsk bevissthet vil man kunne være i stand til å ta gode etiske beslutninger. I alle banker som er intervjuet er det kommet frem at det på et eller annet plan jobbes med dette. Det brukes i utstrakt grad e-læringsprogrammer for å heve den etiske bevisstheten. Her blir de ansatte kurset og presentert for ulike typer dilemmaer, og stilt spørsmål om hva de ville ha gjort i følgende scenario. Det er en tendens til at denne type e-læringsprogrammer brukes årlig og ved nyansettelser (Løvstad & Voll 2011; Rekve & Fana 2011; Aardal & Valland 2011). Det er ikke gjort en vurdering av innholdet i disse e-læringsprogrammene så effekten er vanskelig å si noe om, men det blir gjort noe hos samtlige banker.

Ved i det hele tatt å rette fokuset mot det etiske ansvaret de ansatte har, vil det kunne bidra til å redusere uetisk atferd, men man er i større grad, enn en compliancebasert tilnærming, avhengige av å ha en forankring og vilje fra ledelsen til å gjøre en forskjell. Måten man opptrer og jobber som leder for å heve den etiske bevisstheten vil være særdeles avgjørende for hvordan organisasjonen jobber for å forhindre uetisk atferd. Hvis man jobber godt nok og klarer å skape en høy moralsk bevissthet vil en compliancebasert tilnærming være overflødig, dette er kanskje en utopi og alle bankene som er kontaktet har uttrykt viktigheten av å ha et etisk regelverk for å skape rammer for en minimumsoppførsel. Dette er uttrykt gjennom utsagn som; *"Etiske regler er nødvendig for å skape et godt rammeverk for vårt arbeid"* (Aardal & Valland 2011).

Bankene ser på sine medarbeidere som kompetente og dyktige, det er et skritt i riktig retning, men frykten for å miste omdømme og tillit er stor, i tillegg er lovverket meget omfattende og må følges uansett (Løvstad & Voll 2011; Rekve & Fana 2011; Aardal & Valland 2011).

Det er viktig å peke på organisasjons kulturens rolle her også, her kanskje enda større og viktigere, åpenhet vil bidra til å fostre et godt etisk miljø hvor dermed den etiske bevisstheten økes og faren for uetiske handlinger minker og fokuset kan rettes mot den fundamentale utfordringen. Samtlige banker sier at åpenhet er veldig viktig og en verdi som settes høyt. Åpenheten bidrar til å forebygge uetisk atferd fordi man tør å spørre hvis det er man er usikker på (Løvstad & Voll 2011).

3.3.3 Bieffekter av tredje nivå

Måten en jobber med å heve den etiske bevisstheten vil påvirke den fundamentale utfordringen banker står ovenfor. Blir det gjort en god jobb, vil det kunne bidra positivt, er det derimot en dårlig opplæring og oppfølging, eventuelt dårlig kultur for å gjøre moralske overveininger vil det kunne virke negativt inn på den fundamentale utfordringen. Effekten her er ikke lett å måle. Det kan også tenkes at man jobber så mye for å heve den etiske bevisstheten at man strekker det for langt, slik at man blir risikoavers fordi man frykter uante konsekvenser, noe som kan føre til at banken mister helt etisk korrekte muligheter og dermed ikke klarer å oppnå den fundamentale utfordringen.

I tillegg vil det og bare lene seg på etiske prinsipper innebære en risiko, ved at man blir veldig sårbar for uetiske ansatte med en lav moral og en manglende felleskapsfølelse. Faren er at man legger opp til den enkeltes vurderinger, og ikke forbud. Ved å basere seg utelukkende på enkelt individets vurderinger viser man de ansatte en ytterste form for tillit, men den kan lett svikte, dermed vil det kanskje alltid være et behov for lover og regler og compliance.

En annen utfordring med en prinsippbasert tilnærming er at fokuset på individbasert avgjørelser kan føre til risikoovershet. De ansatte kan bli usikre og engstelige for at det de gjør kan få konsekvenser og dermed kan banken gå glipp av helt legitime forretningsmuligheter. De ansatte kan som en del av denne engstelsen bli "overetiske" personer, som ikke tar noen risiko og dette kan redusere mulighetene knyttet til å jobbe mot den fundamentale utfordringen norske banker står ovenfor. Samtidig vil det i stor grad få utslag på det symptomatiske problemet, med at uetisk atferd ikke oppstår.

Ved at man vektlegger personlig moral vil det kunne føre til at bedriftens etiske posisjon blir personlig og bedriftens muligheter og trusler tas personlige. Dette vil igjen kunne føre til risikoovershet. Dette vil være avhengige av individenes evne til å gjøre etiske vurderinger. Effekten av å gjøre individene ansvarlig vil dermed kunne variere fra individ til individ.

Fokuset til ledelsen ved bruk av en prinsippbasert tilnærming bør dermed legges på organisasjonskulturen og opplæring i etisk refleksjon.

Det kan være skjulte bieffekter. Ofte ser man at etikk ofte blir rapportert som noe annet, fordi man mangler språk, eller mulighet til å rapportere det som etisk. Etikk er altomfattende og ingenting er rent etisk i karakter, det vil ha innslag av noe annet. Ren etikk finnes ikke i bankene, det vil være grensetilfeller og handle om måten man ser og handler på.

Det å utvikle etisk bevissthet i næringslivet ligger på to nivåer; (1) det og opprettholde anstendig forretningsmoral gjennom etiske normer og forpliktelser, (2) det og utvikle en forståelse for bedriftens bidrag i et bredt verdiperspektiv og bedriftens rolle i samfunnet (Nyeng 2002). Første nivået vil kunne knyttes til en compliancebasert tilnærming, mens det andre nivået vil passe bedre på en prinsippbasert tilnærming. Ofte vil man derfor se en blanding av disse tilnærmingene.

For å ytterligere se på koblingen mellom en compliancebasert tilnærming og en prinsippbasert tilnærming til etikk kan Kaptein & Wempes (1998) tolv dilemmaer klargjøre og peke på utfordringer knyttet til de ulike former for tilnærming.

3.3.4 Tolv dilemmaer

Kaptein & Wempe (1998) har utarbeidet tolv dilemmaer en organisasjon står ovenfor når man skal lage og implementere etiske retningslinjer, se tabell 2. Dette kan bidra til å se hvilke utfordringer en står ovenfor når man velger å bruke hjelpemidler som etiske retningslinjer, enten om det er en compliancebasert eller en prinsippbasert tilnærming.

Twelve dilemmas		
Dilemma regarding the process by which to come to a code		
1. speed	vs	process orientation
Dilemmas regarding the content of the code		
2. diversity	vs	unity
3. negative	vs	positive
4. rules of behaviour	vs	considerations behind actions
5. actual moral intuitions	vs	improving moral intuitions
6. ambitious ideals	vs	realistic goals
7. detailed	vs	concise
8. concrete	vs	general
9. internal emphasis	vs	external emphasis
Dilemmas regarding the introduction and maintenance of a code		
10. non-binding	vs	compulsory
11. co-responsibility	vs	snooping
12. general pardon	vs	liability for past actions

Tabell 2: 12 dilemmaer knyttet til utforming av etiske retningslinjer fra Kaptein & Wempe (1998)

(1) Dreier seg om kreasjonsprosessen for å lage de etiske retningslinjene. Dilemmaet blir da i hvilken grad det er viktig å få dokumentet kjøpt ut eller i hvilken grad en skal involvere de ansatte. Involverer man for få ansatte vil det kunne oppstå problemer med å få organisasjonen til å internalisere retningslinjene samtidig som det blir vanskelig å få med alle aspekter rundt der det kan oppstå etiske problemer. På den andre siden så kan man ikke involvere alle fordi det vil bli vanskelig å oppnå konsensus og det vil ta lang tid og kreve store ressurser. Spesielt hvis det er nye etiske problemer som dukker opp. Det som er observert er at de bankene det har vært kontakt med har samtlige fått sine etiske retningslinjer fra konsernledelsen, det er i noen tilfeller gjort noen få tillegg.

Dilemma to til ni dreier seg om innholdet i de etiske retningslinjene. (2) Mangfold versus samhold, når en utformer etiske retningslinjer vil en forsøke å forme en organisasjonskultur og få gruppen til å handle etter likhetsprinsippet, noe som er bra. Det som kan skje er at samhold og likheten blir for sterk slik at en slutter å vurdere situasjonene som oppstår, og heller handler som en robot uten å stille spørsmål med hva en gjør, noe som kan bane vei for en kollektiv uetisk atferd. Det må gis rom for individuelle meninger og handlinger, noe som gjøres ved bruk av en prinsippbasert tilnærming.

(3) Tonen som brukes i etiske retningslinjer kan være positiv, negativ eller bestå av en miks av de to. En negativ tone vil være den som består av forbud, mens en positiv tone er oppfordrende til handling. Forbud vil gjøre klart hva som er forbudt og er den som brukes i compliancebasert tilnærming. Det gjør det klart hva som ikke aksepteres, men vil heller ikke bidra til å tenke rundt utfordringer om hva som kan gjøres. Hvor det brukes en positiv tone, gjerne i prinsippbasert tilnærming vil det motsatte være et problem, nemlig at man ikke sier hva som er forbudt og man er dermed avhengig av de ansattes dømmekraft (Kaptein & Wempe 1998). Noe man skal være klar over da er at etisk dømmekraft ofte stiger med alderen og erfaring (Forte 2004). Men det er også en fare for at de erfarne handler av gammel vane og ikke oppdager etiske utfordringer fordi nysgjerrigheten er borte (Mitchell et al. 1992). En positiv tone vil kunne bidra til og heve bevisstheten rundt hva organisasjonens mål er.

Alle de etiske retningslinjene som er studert i denne oppgaven har innslag av både en negativ og en positiv tone, altså en blanding av prinsipper og compliance. Se vedlegg 1 (alle etiske retningslinjer).

Dilemma nummer fire tar for seg essensen av forskjellene mellom en compliancebasert tilnærming og en prinsippbasert tilnærming. Regler for atferd gir klarhet om hva som godtas og bidrar til å skape en konform organisasjon noe som i mange tilfeller kan være nødvendig. Motsatsen til regler vil være vurderinger av situasjoner. Det vil alltid være et område hvor regler og lover ikke strekker til og en må tilrettelegge for individuelle vurderinger, problemet her kan være individenes forståelse og vilje til å gjøre det riktige og de vil ikke kunne bli møtt av noen sanksjoner.

Nummer fem tar for seg dilemmaet mellom det å beskrive faktiske moralske intuisjoner eller forbedre den moralske intuisjonen (forståelsen). Ved å beskrive og gjengi kjente moralske utfordringer vil det sikre at en holder samme standard i organisasjonen, men på en annen side blir det da vanskeligere å beskrive en ideal situasjon. Også ved å gjengi kjente moralske utfordringer vil man kunne risikere at man lukker øynene for nye moralske utfordringer på grunn av lav moralsk bevissthet eller intensitet (Geva 2006; Jones 1991). Dette er noe som ble tatt opp under et intervju, hvor de fra bankens side gjerne ville beskrive flest mulig situasjoner med riktig handling, men på en annen side vil man begrense mengden tekst og kunne stole på at de ansatte tar veloverveide og riktige beslutninger uten at det står i et dokument (Rekve & Fana 2011). Ulempen når det ikke står noe sted er at det er vanskeligere å registrere og sanksjonere for å forebygge lignende hendelser.

Språket i de etiske retningslinjene vil altså være viktig i tillegg til tonen som blir brukt bør man se på om det er et (6) realistisk eller ambisiøst dokument. Er det veldig realistisk vil det kunne oppfattes

som lite fremsynt og lite motiverende. Samtidig som det vil være mulig å kjenne seg igjen i det som står der slik at man kan relatere til det som et verdidokument. For hvis det blir for ambisiøst vil det kunne miste kontakten med realitetene og de ansatte vil ikke kunne kjenne seg igjen. På en annen side vil det kunne oppfattes som motiverende fordi man har noe å strekke seg etter. Balansegangen mellom å skape et ambisiøst men realistisk dokument er viktig. Det vil kunne kreve stadige bearbeidelser av de etiske retningslinjene hvis man inkluderer målbare mål.

Når en lager etiske retningslinjer vil man at de skal være klare og gi tydelig beskjed om hva som aksepteres og hva som ikke aksepteres. Behovet for å greie ut om alle (7) detaljer må veies mot det å ha et dokument som er konsist og forståelig uten for mange spesial tilfeller. Dette kan kobles opp mot dilemma fem.

Etiske retningslinjer kan ofte være konkrete anbefalinger om hvordan en skal oppføre seg i gitte situasjoner, noe som gjør at dokumentet blir en praktisk guide. Desto mer konkret dokumentet blir desto større sjanse er det for en smutthulls etikk, at man ignorerer uetisk atferd som ikke er dekket av dokumentet (Kvalnes 2010). På den andre siden står man i fare for å lage et for generelt dokument som ikke gjør noe inntrykk på organisasjonens medlemmer og kun inneholder floskler som det å ha høy moralsk standard. Det blir fine ord som ikke vil påvirke organisasjonens atferd, alle vil ha høy moralsk standard, men da må det beskrives hva en legger i det begrepet og noe om hvordan man skal gjøre det. (8) En må finne en balanse mellom det konkrete og det generelle. Dette oppleves som veldig utfordrende for de bankene det har vært kontakt med. Som det ble sagt "*Man kan ikke regulere alt, man må kunne bruke sunt bondevett*" (Rekve & Fana 2011). Utfordringen til bankene blir da og drive opplæring i hva man legger i begrepet sunt bondevett, personlig moral varierer fra individ til individ, så det må da jobbes for å utforme en organisasjonsmoral.

(9) Internt fokus versus eksternt fokus vil også gjelde ved utforming av etiske retningslinjer. Skal man holde seg til det å beskrive det ansvaret man har internt eller skal en også peke på det eksterne ansvaret en har som individ i en organisasjon. Det man gjør internt vil også kunne påvirke eksterne aktører, derfor er en nødt til å ta hensyn til dem. Med for mye fokus på eksterne aktører vil de ansatte kunne få problemer med å relatere de eksterne forpliktelsene til sin egen situasjon.

De tre siste dilemmaene dreier seg om hvordan en skal kunne introdusere og opprettholde de etiske retningslinjene.

Hvordan skal man sikre seg at de ansatte forholder seg til de etiske retningslinjene, (10) skal det være obligatorisk eller frivillig. Ofte vil man i en organisasjon kunne stole på de ansattes integritet, og

dermed at de etterlever de gjeldene etiske retningslinjene. På den andre siden er det godt å kunne ha et system som gjør at man kan straffe de som ikke tar innover seg det ledelsen uttrykker gjennom de etiske retningslinjene. Ved å gjøre det obligatorisk å følge de etiske retningslinjene trenger man kontroll, noe som kan oppfattes som manglende tillit fra de ansatte, de fleste mennesker vil gjøre det som er etisk riktig og retningslinjer vil også i likhet med lover kunne bli utdaterte. Ved å gjøre retningslinjene obligatoriske vil det virke som et kontrollinstrument for å holde de ansatte innenfor gitte rammer. Ved en teori X syn vil det være en naturlig del, mens motsatt for et teori Y syn på ledelse. Det som gjøres i de ulike bankene er at de ansatte må signere på at de har forstått innholdet og har kunnskap om de etiske retningslinjene i banken, slik at kunnskapen om de blir obligatorisk (Løvstad & Voll 2011; Rekve & Fana 2011; Aardal & Valland 2011). Dette vil da kunne bidra til at ledelsen har mulighet til å straffe brudd på de etiske retningslinjene fordi innholde skulle vært kjent for den ansatte. Problemet da er om innholdet er godt nok og oppdatert, slik at brudd på de etiske retningslinjene vil ikke nødvendigvis være umoralsk, det kan tenkes at det kan oppstå situasjoner hvor det etisk riktige er å bryte de etiske retningslinjene fordi de er mangelfulle.

Ofte kan det være vanskelig å overvåke om de etiske retningslinjene blir fulgt og man blir da nødt til å stole på at andre i organisasjonen melder i fra. I organisasjoner hvor medlemmene er stolte og vet at de blir konfrontert med mulige etiske utfordringer, vil man kunne skape en fellesskaps ansvarsfølelse for å avdekke uetisk atferd. (11) Motsatsen til denne fellesskapsfølelsen blir at man får en kultur hvor alle ser etter feil hos sine medarbeidere, og tilliten til hverandre forsvinner. Samtlige banker driver med ulik grad av kontroll for å undersøke om sine ansatte jobber i henhold til de etiske retningslinjene. Denne kontrollen er ofte maskinell, men det gjøres også grundigere undersøkelser hvis man finner det nødvendig (Løvstad & Voll 2011; Rekve & Fana 2011; Aardal & Valland 2011). Denne overvåkingen gjelder for den compliancebaserte delen av de etiske retningslinjene for det er her det er mulig å gjennomføre maskinell kontroll. Det å kontrollere prinsippbrudd, vil være mye vanskeligere fordi det ofte ikke er noen klare svar på hva som er rett og galt.

Når en innfører nye etiske retningslinjer blir det som (12) en ny start og alle må følge de nye gjeldene retningslinjene, men det blir også viktig og ikke glemme tidligere uetisk atferd, man er fortsatt ansvarlig for sine tidligere handlinger.

Det viktige med disse tolv dilemmaene er at noen valg man tar når en utformer sine etiske retningslinjer. Noe vil være gjensidig utelukkende og en er nødt til å tenke igjennom hva man velger bort. Det er ikke noe som er mer riktig enn det andre, men valgene en tar vil uttrykke noe om hva

man vektlegger gjennom sine etiske retningslinjer. Det som er observert er at de fleste ligger litt mellom de ytterpunktene og har litt av begge deler der hvor det er mulig.

I mange av dilemmaene er den ene siden sterkt inspirert av en compliancebasert tilnærming, mens det andre ytterpunktet er mer prinsippbasert. I tabell 2 er det i hovedsak venstresiden som kan knyttes opp til en compliancebasert tilnærming, mens høyresiden er nærmere knyttet til en prinsippbasert tilnærming. Spesielt i dilemmaene 1-5, og 7-9 er det en tydelig compliancebasert tilnærming på venstresiden av tabellen. Ved å være klar over disse dilemmaene vil man i større grad kunne utforme retningslinjer som vil kunne bidra til å minske faren for retningslinjer uten godt innhold. Når innholdet er godt vil det bidra til å styrke tilliten til organisasjonen.

3.3.5 Andre tilnærminger for å sikre etisk atferd

Det er også andre mulige tilnærminger for å bidra til etisk riktig atferd i organisasjoner.

Navigasjonshjulet fra Kvalnes (2008) (se figur 11) er blant annet det som brukes i Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere. Det er et verktøy som hjelper den enkelt til å stille noen spørsmål som bidrar til refleksjon rundt etisk vanskelige spørsmål.



Figur 11 Etisk navigasjonshjul fra Kvalnes (2008)

Ved å stille seg de spørsmålene rundt figuren med tanke på de ulike kakestykkene i figuren vil det kunne bidra til å heve den etiske bevisstheten og dermed bidra til å avdekke eventuelle uetiske handlinger.

Publisitetstesten er en annen metode som til dels er brukt i figuren over. Da stiller man seg spørsmålet om man kan forsvare denne handlingen på forsiden av Dagbladet, for mine barn og bestemor (Kvalnes 2008; Wicks et al. 2008). Ved å stille seg selv slike spørsmål, vil man bli tvunget til å tenke over konsekvensene og dermed heve den etiske bevisstheten. Dette er noe man kan se i Gjensidige Banks etiske retningslinjer hvor det står at alt som gjøres i banken skal tåle dagens lys (Se Vedlegg 1).

Ved å gjøre et rollebytte, altså sette seg selv i den andre parts sko, kan man forstå og forklare situasjonen bedre selv om man er på det tapende parti. Virker det fornuftig at det må bli sånn, kan det forklares og er det forståelig. Hvis ja, kan man respektere beslutningen og den er med større sannsynlighet mer etisk riktig (Kvalnes 2008; Wicks et al. 2008).

Generaliserbarhet er også et godt prinsipp og følge. Hvis man tenker seg om man ville ha gjort det samme i alle liknende tilfeller? Og kan jeg bruke samme begrunnelse og tilnærming? Hvis ja er det et godt tegn på at avgjørelsen i stor grad er etisk riktig. Dette blir i tråd med å følge likhetsprinsippet om at alle like saker skal behandles likt og med samme begrunnelse (Kvalnes 2008).

Alt handler egentlig om vurdering av situasjonene. Har jeg vurdert situasjonen godt nok, har jeg forsøkt å forstå og belyse situasjonen fra flest mulig sider og har jeg forsøkt og analysere konsekvensene dette valget får, både direkte og indirekte (Nyeng 2002). Ved å gjøre gode vurderinger gjerne med hjelp av overnevnte teknikker eller etiske retningslinjer vil man kunne heve den etiske bevisstheten og dermed ta gode valg som igjen vil styrke tilliten til organisasjonen.

Alle disse tilnærmingene og måtene å stille spørsmål til seg selv vil kunne bidra til å heve den etiske bevisstheten som er viktig for å avsløre uetisk atferd. De kan også uten problemer brukes som et supplement til eksisterende etiske retningslinjer, enten de er prinsippbasert eller compliancebasert.

Moralsk slapphet (laxity) som ble presentert tidligere vil kunne bli unngått hvis man hadde brukt denne type hjelpemidler som presentert her. Fordi moralsk slapphet handler om det å ikke se konsekvensene av hva man gjør før etter at man har gjort det. Så ved å heve den moralske bevisstheten vil man kunne unngå moralsk slapphet (Geva 2006).

For å kunne jobbe for å skape tillit som banker er avhengige av er det verdiane ansvar, rettferdighet og ærlighet som må operasjonaliseres (Villa 2010). Det og operasjonalisere slike verdier er ikke lett. Det brukes etiske regler, retningslinjer, prinsipper og andre tilnærminger for å jobbe mot det å skape tillit. Det er ingen fasit på hva som er riktig eller feil for å oppnå dette målet, men måten man gjør

det på vil ha mye å si. Så ved hjelp av det som er presentert ovenfor bør man kunne få noen punkter å tenke på og unngå noen av de mange fellene som ligger der ute i jungelen mellom etikk og praksis. Vilje og forståelse fra ledelsen er meget viktig, det er her mye settes i gang og skapes eventuelt ødelegges.

Før det gjøres en analyse av de tre ulike nivåene knyttet til tilnærmingen av det symptomatiske problemet vil det bli gjort rede for datainnsamling og begrunnet valg av metode.

4. Metode

I dette arbeidet startet karteleggigen av ulike norske forbrukerbanker i midten av januar for å undersøke hvilke som var villige til å stille til intervju. Forespørselen ble sendt til presskontakten i banken der det var oppgitt (se vedlegg 2). Av ti banker var to negative grunnet kapasitetsproblemer, to banker svarte ikke på gjentatte henvendelser, en trakk seg grunnet frykt for brudd på interne regler og av konkurransehensyn, to skulle komme tilbake med svar, en av disse kom aldri tilbake og en takket ja, men for sent. Noe som førte til kontakt med tre banker. Bankene som ble intervjuet var DnBNor, Gjensidige Bank og SkandiaBanken. I hver av bankene stilte det opp to personer til intervju.

De fleste bankene var interessert i å få vite mer utfyllende hvilke temaer som skulle berøres før det ble fastsatte et intervjutidspunkt. Det ble derfor sendt ut en oversikt over en del temaer som ville bli dekket under intervjuet (se vedlegg 3). Samtidig ble en del spørsmål holdt skjult for å hindre forberedelsestid og klargjøring av svar som vil kunne svekke datamaterialet. Dette for å sikre åpne mer direkte svar enn hva man ville kunne oppnå hvis de skulle hatt tid til å forberede seg på med andre i firmaet. Det utfyllende spørreskjemaet er vist i vedlegg 4.

For å få informanter med samme forståelse for firmaet ble det bedt om å få intervjuet Risk and compliance officer eller tilsvarende som var ansvarlig for at de ansatte handlet på en etisk forsvarlig måte. Informantene sitter i lederstillinger og har en travel hverdag, så for å sikre intervjuer ble det informerte om at intervjuene ikke ville vare noe lengre enn en time, maks halvannen. Noe som begrenset datamengden. Samtidig stiller det større krav til at de riktige spørsmålene ble stilt. Av erfaring vil intervjuet lett kunne pågå litt lengre enn oppsatt tid hvis informanten finner temaet interessant. Gjennom intervjuet vil man etablere en kontakt som vil kunne gjøre det lettere å ta direkte kontakt med informanten senere hvis det skulle vise seg nødvendig. Ideelt sett bør alt dekkes i første intervjurunde.

4.1 Valg av metode

Det er valgt en kvalitativ tilnærming til denne problemstillingen. Dette fordi problemstillingen er av en slik karakter at den er undersøkende og drøftende (Silverman 2005). Slik problemstillingen er utformet innbyr det til en kvalitativ tilnærming fordi det er et spørsmål som ikke har klare ja/nei svar og det å få tak på de bakenforliggende årsakene er vanskelig og fordi det er lite forskning på akkurat dette området, slik at det er ikke utviklet noen standarder for hvordan en skal bruke arketyper for å undersøke effekten av etiske retningslinjer. Arketyper er brukt fordi det gir et forenklet bilde av

komplekse systemer, samtidig som det kan vise sammenhenger som er særdeles viktig og lett og overse ved bruk av andre tilnærminger.

Fenomenologisk design tar sikte på å beskrive virkeligheten slik informanten oppfatter den, det er akkurat hva denne undersøkelsen er ute etter. Det blir da viktig å legge til side egne inntrykk, følelser og forståelse for å kunne få frem og tolke den informasjonen en får fra informantene sine. Når en oversetter og tolker informanten er det viktig å bruke de ord og vendinger som informanten selv bruker for å beholde informantens perspektiv (Askheim & Grenness 2008).

For å konkretisere dette arbeidet er det gjort en case undersøkelse hvor det blir sett nærmere på noen bedrifter og hvordan de har tilnærmet seg denne problemstillingen. Det blir tatt for seg noen bedrifter i bankbransjen fordi det vil bidra til å avgrense oppgaven, samtidig som de ofte står ovenfor etiske utfordringer knyttet blant annet til rollen mellom selger og rådgiver. Bransjen er regulert av lover, men det er fortsatt områder som ikke er så godt regulert. Det kan observeres at DnBNor har et omfattende etisk regelverk, SkandiaBanken har ikke noen etiske retningslinjer på sine åpne websider, Fokus bank er medlem av FNs Global Compacts, mens Nordea har etiske prinsipper. Så her er det mange ulike måter å møte utfordringene knyttet til etiske utfordringer, samtidig som man møter mange av de samme utfordringene.

Ved å gjennomføre dybdeintervjuer vil man få en fleksibel innsamlingsmetode ved at man ikke er bunnet til et fast spørreskjema som ikke kan endres etter at det er sendt ut. Hvis det er noe som skulle dukke opp underveis eller etter intervjuet kan en enkelt ta kontakt med respondenten for å kunne avklare eventuelle mangler, misforståelser eller stille nye spørsmål som har kommet opp. Selv om dette bør unngås ved at man er godt forberedt til første intervju. Slik det ble gjort i dette tilfellet var at den utsendte intervjuguiden ble informantenes utgangspunkt (se vedlegg 3), mens et videreutviklet spørreskjema ble brukt av forskeren (se vedlegg 4).

Dybdeintervju har noen fordeler og ulemper fremfor fokusgruppe og gruppeintervju. Individuelle meninger får man klart frem ved et dybdeintervju, noe som kan både være en fordel og en ulempe fordi du kan få frem noe du ikke ville gjort ved for eksempel fokusgrupper, men gruppementalitet ofte blir styrende i fokusgrupper. Ulempen kan være at man får frem meninger som kun intervjuobjektet besitter og ikke hva som resten av gruppen/organisasjonen mener eller hva hensikten var. Derfor er det viktig å intervju en av de som kjenner til situasjonen godt og som har innsikt i intensjonen bak innføringen. En øker også mulighetene for "probing" en måte å få frem dypere og bakenforliggende årsaker ved at man har en informant som man kan stille en rekke

forskjellige spørsmål om samme tema for å kryssjekke at en får frem de oppriktige meningene. En måte ved spørsmål som er vanskelig å svare direkte på kan være projisering, hvor man spør om hva man tror andre gjør i samme situasjon, dette er spesielt relevant når man vil undersøke hensikten med etiske retningslinjer, spesielt i tilfeller hvor det kan være nærliggende å tro at det er greenwashing som er årsaken til innføring av etiske retningslinjer (Askheim & Grenness 2008).

Det er også lettere å tilpasse eller improvisere intervjusituasjonen til hver enkelt informant hvis det plutselig skulle dukke opp noe som virker interessant som man vil vite mer om. Dette ble gjort i utstrakt grad. Intervjuguidene var veiledende men samtalen fløt fritt frem og tilbake mellom temaene ettersom det falt seg naturlig. Det er også en fordel at det er lettere å samle en og en, eller to og to, som ble gjort i dette tilfellet, fremfor å samle en gruppe informanter.

Ulempene kan være at det kan være tidkrevende å intervju og bearbeide all informasjonen fra flere forskjellige informanter, samtidig som man mister mulighetene for en gruppedynamikk som kan føre til at man kommer inn på flere temaer enn hva man gjør når man er alene. Det som skjedde var at i to av tre tilfeller ble intervjuene foretatt med to personer til stede. Dette gjorde at innsikten og diskusjonene fløt godt og informantene bygget opp under hverandres resonnementer. Dette er et eksempel på snowballing effekten, ved at det ble forespurt om et intervju med en person, men denne personen følte at det var bedre og tryggere å ha med seg en annen part for å sikre seg og utdype der det var usikkerhet. Analyse- og fortolkningsprosessen blir også vanskelig når man kun har en og en informant og forholde seg til. Det tar alltid litt tid før man begynner å kjenne den andre slik at man får åpnet for en god dialog (Askheim og Grenness 2008).

Slik det er vurdert i denne oppgaven er at det er mest hensiktsmessig å gjøre dybdeintervjuer med enkelt personer for få best mulig informasjon og belysning av problemstillingen, spesielt på grunn av problemstillingens natur hvor det å komme frem hentydninger som kan oppfattes negativt internt og eksternt.

4.2 Vurdering av validitet og reliabilitet

Kvalitativ metode vil alltid bære preg av forskerens meninger og holdninger (Askheim og Grenness 2008), men ved å være bevisst dette kan man arbeide slik at resultatene ikke nødvendigvis blir for farget av personlige meninger.

4.2.1 Reliabilitet

Reliabiliteten til en undersøkelse handler om i hvilken grad tilfeldige forhold får innvirkning på resultatene (Askheim & Grenness 2008). Tilfeldige forhold vil påvirke respondenten det er derfor viktig å være klar over slike forhold og jobbe analytisk i forhold til innsamlet materiale og situasjon. Det er mange forhold å ta hensyn til, fra omgivelser til tolkning av resultater. Omgivelsene kan påvirke selve intervjuprosessen, ved at informanten føler seg ukomfortabel med lys, varme eller at det rett og slett er en uvant setting som gjør at informanten kvier seg for å snakke åpent og ærlig. Derfor ble intervjuene gjennomført på informantenes egen arbeidsplass i kjent omgivelser. Forskeren kan påvirke mye med oppførsel enten det er at man virker usikker, streng eller uinteressert, også klesvalg kan påvirke (Askheim & Grenness 2008).

I denne situasjonen kan det være utfordrene og få respondenten til og svare åpent og ærlig, og det er da viktig å fremstå som profesjonell og sikre konfidensialitet hvis det er ønsket. Temaet som tas opp er også av en slik karakter at det lett kan misoppfattes og det kan være vanskelig å sette ord på. Det er viktig for forskeren å klargjøre begreper slik at en har en felles forståelse for det en snakker om. Forskerens subjektive forståelse og fortolkning kan også bidra til å svekke reliabiliteten, det er derfor svært viktig å forholde seg kritisk og analytisk til datamaterialet.

For å styrke reliabiliteten er det tatt notater og bearbeidet datamaterialet fort etter gjennomført intervjuet for å sikre at man får med faktorer som kroppsspråk og dypere meninger som ikke kommer til uttrykk på en lydfil eller i en transkripsjon. Det ble gjort en grov transkripsjon av hvert enkelt intervju og det ble i utstrakt grad benyttet lydfiler fra intervjuene og feltnotater. En full transkripsjon ble utelatt på grunn av oppgavens begrensede tidshorisont. Ved å bruke en tredjeperson til lytte til opptakene for å se om den vektlegger og har samme forståelse som forskeren kan en styrke reliabiliteten. Det er gjort i dette tilfellet. Hvis det er liten diskrepans i forståelsen så vil dette kunne bidra til å styrke reliabiliteten ved at datamaterialet er verifisert av en tredjepart. Og der hvor den andre var uenig i forskerens forståelse gikk man inn og studerte materialet ekstra nøye.

Det er også gjort gjennomgang av lydfilene for å se om det respondenten svarer virker fornuftig og om det er noen motsetninger i svarene som er avgitt. Der det var motsetninger ble det studerte feltnotater opp mot lydfilen for å prøve å forstå hva respondenten egentlig mente. I tilfeller hvor det fremdeles var tvil om forståelsen, ble respondenten kontaktet for å få avklart meningsinnholdet. Det er også studert om svarene til respondenten virket fornuftige i forhold til teori og forskerens oppfatning.

Ved å være åpen og beskrive hvordan intervjuet har foregått vil man kunne styrke reliabiliteten fordi det da vil være lettere for andre forskere å gjenskape situasjonen for videre forskning. Selv om forskeren alltid vil ha sin egen subjektive fortolkning av hva som forgår under et dybdeintervju og rekkefølgen på spørsmålene i et semi-strukturert intervju vil aldri bli den samme noe som kan påvirke utfallet (Saunders et al. 2007). Det er derfor viktig å begrunne de valgene man gjør, både for egen del, og for reliabilitets del. Videofilming av intervjuet vil i noen tilfeller kunne bidra til å styrke reliabiliteten, men det kan også bidra til at respondenten føler seg ukomfortabel og ikke snakker fritt. Det er derfor ikke brukt videofilming i denne undersøkelsen.

4.2.2 Validitet

Når det kommer til validiteten så handler dette om undersøkelsen gir svar på det som forskeren lurte på og hvor generaliserbare disse resultatene er. For at det skal være generaliserbart er det nødt til å være en god begrepsavklaring mellom forskeren og respondentene. Er det slik at forskeren får svar på det han faktisk lurer på? Det som er fordelen med et kvalitativt design er at man har mulighet til å gå tilbake til respondenten for å dobbeltsjekke at man har forstått det respondenten mente (Askheim & Grenness 2008). Dette vil styrke den interne validiteten. Noe som kan svekke validiteten er antallet respondenter som blir intervjuet, ettersom det kan føre til at man får et "feil" bilde av situasjonen. I dette tilfelle er det tatt kontakt med de fleste norske forbrukerbanker for å få til et intervju. Så det er tatt kontakt med de fleste respondentene som ville kunne bidratt til denne studien. Gjennom de respondentene en har intervjuet har en del av de henvist forskeren til andre respondenter som har styrket datagrunnlaget. Dette er det som kalles "snowballing", og det har styrket validiteten, ved at en har fått data fra de som kjenner systemet mye bedre enn forskeren (Saunders et al. 2007).

Den eksterne validiteten eller generaliserbarheten handler om i hvilken grad man kan bruke resultatene man finner i undersøkelsen og bruke disse i andre settinger eller andre organisasjoner (Saunders et al. 2007). Etske retningslinjer er noe som kan brukes i alle organisasjoner, men på forskjellig grunnlag og dette grunnlaget som er undersøkt. Derfor vil ikke resultatene nødvendigvis være direkte overførbare til andre organisasjoner eller bransjer, men man vil kunne gjøre samme type undersøkelse i andre organisasjoner, for å finne ut hvordan det er der. Det blir viktig å avklare hvilke etiske utfordringer som er spesielle for bankbransjen som hvis man vil se på andre bransjer senere.

Med dette grunnlaget vil det nå følge en diskusjon og analyse av arbeidet presentert ovenfor. Med antydninger til videre forskning og forslag til hvordan norske banker kan jobbe med å heve den etiske bevisstheten samtidig som en tar hensyn til den fundamentale utfordringen bankene står ovenfor.

5. Analyse/diskusjon

Det er mange utfordringer knyttet til det å motvirke uetisk atferd i norske banker. Under vil det derfor bli analysert og diskutert de viktigste punktene for hvordan en kan jobbe for å skape en etisk bank. Først en analyse av ulike leverage points før en diskusjon av effekten knyttet til de ulike nivåene i arketypemodellen, tilslutt vil det følge en anbefaling til de som jobber med denne type utfordringer og noen avsluttende kommentarer knyttet til videre forskning og begrensninger ved oppgaven.

5.1 Analyse av ulike Leverage point

Det vil nå bli brukt leverage point modellering til å analysere problemstillingen i oppgaven.

For å bruke leverage point modellering vil det først bli presentert litt om "state of system" se figur 5. Inn i dette komplekse systemet rundt etikk og uetisk atferd vil det være noen elementer som er med på å forme synet og oppfatningen. Nemlig den kulturelle påvirkningen, regler, personlig moral med mer.

En kan slå fast at organisasjoner vil i stor grad være med på å forme og skape et klima for hvordan en jobber med etiske utfordringer. Hvordan organisasjonskulturen er og utvikler seg vil påvirke den etiske bevisstheten. Er det mye snakk om og rundt etiske utfordringer i en organisasjon vil det utfordre og skape diskusjoner rundt etikk. Dette er meget viktig for å motvirke den moralske stumheten. Er det en kultur slik de ulike bankene hevder at det er, hvor verdier som åpenhet og transparens står sterkt vil det kunne ha en positiv effekt på hvordan man jobber mot uetisk atferd. Fokuset på opplæringen av etikk vil også kunne påvirke innflowen og forbedre det etiske klimaet, gitt at det er gjort på en god måte hvor en bidrar til å heve den etiske bevisstheten. Ved å snakke om etiske utfordringer vil man kunne lettere se og utfordre atferden i organisasjonen. En utfordring er at kulturen tar utfordringen på alvor og at samtalen dreier seg om hvordan en kan motvirke og avdekke uetisk atferd. Ved å synliggjøre det som påvirker den etiske bevisstheten og moralintensiteten vil en kunne bidra til å skape et godt klima for etisk "riktig" atferd. Kvaliteten på organisasjonskulturen og språket knyttet til etikk blir da viktig. Det å bare snakke om kjente dilemmaer vil i lengden ikke være nok og gjøre det vanskelig og avdekke nye etiske dilemmaer før det er for sent. Gjennom etiske prinsipper vil man kunne få diskusjoner som omhandler hvilke verdier og hvordan en skal tolke disse verdiene, noe som i større grad vil bidra til å heve den etiske bevisstheten og dermed bidra til å redusere det symptomatiske problemet og muliggjøre arbeid rettet mot det fundamentale

bankbransjen står ovenfor. Opplæringen av nyansatte vil kunne ha en stor påvirkning på innflowen i systemet.

Regler vil også påvirke det etiske klimaet, ved at ting er forbudt, vil man lett kunne si noe om hva som er forbudt og ansett som uetisk, men det vil ikke si noe om vurderingene som gjøres. Dette krever arbeid fra organisasjonens side.

Samme hvor mange regler det er og hvordan organisasjonen jobber for å skape en felles moralsk oppfatning vil enkelt individene i en organisasjon alltid kunne påvirke gjennom sin egne moralske overbevisning. Noen kan være meget dyktige og reflekterte med høy moral og integritet, mens andre vil kunne ha en svekket moralsk refleksjon som igjen kan føre til at det blir tatt beslutninger av uetisk karakter. Dette vil skape utfordringer med tanke på å skape et felles etisk klima. For å bøte på dette ser man at en løsning kan være å lage de etiske reglene veldig detaljerte og omfangsrike, problemet er da at det blir vanskelig å få jobbet mot det å heve den etiske bevisstheten til de som allerede har en relativt høy moralsk standard. Dette er et dilemma det må tas hensyn til, nettopp hvordan organisasjonen og dens individer er med tanke på etisk bevissthet.

Outflowen eller det som kommer ut av organisasjonen vil altså være påvirket av det som kommer inn og hvordan det som kommer inn blir bearbeidet innad i organisasjonen. Hvis det ikke arbeides fra ledelsens side for å følge opp og sanksjonere ved brudd på de etiske retningslinjene vil man kunne forverre det etiske klimaet, noe som vil bli registrert av outflowen. Stort press på de ansatte for å få de til å levere vil kunne legge press på deres etiske verdier og dermed forverre det etiske klimaet ved at de ansatte ser seg nødt til å bryte med egen og organisasjonens moral. Det er i outflowen eventuelle uetiske handlinger vil bli observert. Det å tolke og observere outflowen vil være vanskelig når det kommer til etikk fordi det ofte er uklare årsakssammenhenger og det tar ofte tid fra handling til effekt. Problemer knyttet til rapportering av uetisk atferd, dreier seg dermed om problemer med å rapportere outflowen.

Det etiske klimaet er det som blir analysert og vurdert av ledelsen. Deres forståelse av systemet blir målt opp mot deres mål for det etiske klimaet. Blir det observert en forskjell mellom målene og det som rapporteres og oppfattes av ledelsen bør føre til at ledelsen enten jobber for å forbedre det etiske klimaet eller prøver å forhindre en forverring. For å se hvilke endringer som kan gjøres og hvor stor effekt de antas å ha på organisasjonen vil det nå bli gjort en analyse av tolv leverage points (vektstangpunkter) fra Meadows (1999).

12. Bruken av parametre vil til en viss grad kunne være klargjørende, som i tilfeller ved gaver, men det vil ikke gjøre noe med hvordan man tenker eller bidra til ny innsikt. Det vil bidra til å tydeliggjøre en vurderingssak samtidig som et vil øke mulighetene for smutthullstankegang ved at man for eksempel velger å dele opp en gave i mange mindre gaver slik at hver enkelt sum ikke overstiger det som er forbudt. Detaljstyring på et slikt nivå vil ikke utgjøre noen stor forskjell, et rent forbud vil være mer effektivt. Både Gjensidige Bank og SkandiaBanken benytter seg av parametre i sine etiske retningslinjer.

11. Ved å bruke buffere som for eksempel etiske regler vil organisasjonen styrke en forsvarposisjon ved at den har sitt på det rene og det vil være greit å straffe de som bryter de etiske reglene. For omgivelsene vil dette kunne være tillitskapende og gi inntrykk av at man tar utfordringen knyttet til uetisk atferd på alvor. Det vil på kort sikt kunne være effektivt som en løsning på det symptomatiske problemet, men på langsikt vil smutthullstenkning kunne skinne igjennom og det vil ikke bidra til å jobbe mot den fundamentale utfordringen bankene står ovenfor. Store buffer vil kunne fungere på etablerte etiske utfordringer, men i tilfeller hvor reglene ikke er dekkende vil det kunne ta lang tid før man oppfatter og klarer å endre systemet til å gjelde den nye utfordringen. Ved å ha mer generell tilnærming vil man kunne redusere størrelsen på bufferen som vil muliggjøre en raskere endring og tilpassning til nye situasjoner, samtidig vil man bli mer eksponert for mulig uetisk atferd ved at man reduserer størrelsen på sikkerhetsbufferen. De ulike bankene i denne oppgaven benytter seg alle av buffere i utstrakt grad ved at deres etiske retningslinjer er omfattende og det er ofte referert til andre gjeldene lover og regler eller andre interne dokumenter. Spesielt DnB NOR har en stor buffer med sin compliancebasert vinkling og ustrakt bruk av henvisninger til lover og regler.

10. Den fysiske strukturen vil kunne være et høyere vektstangpunkt en representert i denne listen fordi en har muligheten til å gjøre den fysiske strukturen digital og dermed automatisere mye av kontakten mellom bankansatte og individer og dermed innskrenke de ansattes handlingsrom for å begå uetiske handlinger. Nettbank har gjort det mulig og totalforandre kontakten mellom forbruker og ansatte i bankbransjen relativt lett og dermed lettere tilpasse seg og motvirke uetisk atferd som oppstår som et resultat av kontakt mellom ansatt og forbruker. Dette er noe spesielt SkandiaBanken og Gjensidige Bank benytter seg av ved at de er rene nett- og telefonbanker. DnB NOR på sin side har også nettbank, telefonbank men de har i tillegg mange bankfilialer.

Kunderådgiverne får et helt annet forhold til sine kunder, kontakten standardiseres og det legges opp til mest mulig egentjeneste, ved at kunden skal kunne gjøre alt arbeidet selv. Dette minsker faren for uetisk atferd fordi kundekontakten blir mindre. Låneprosesser og lignende blir automatisert og det

brukes algoritmer for å innvilge lån, dermed bidrar teknologien til å redusere mulighetene for uetisk atferd. Dette er noe SkandiaBanken og Gjensidige Bank legger mye vekt på, en utfordring her er at kunden ikke kjenner sin bankrådgiver eller møter han og dermed blir det vanskeligere å bygge opp en gjensidig tillit. Denne tilliten er essensiell, noe som kan føre til en deling av kundegrupper, de som vil ha sin personlige bankrådgiver og de som klarer seg med en anonym automatisert kundebehandler.

Men til tross for at det er relativt lett å gjøre noe med den fysiske strukturen vil det ikke kunne hindre personlig kontakt og muligheter for uetisk atferd. Bankvirksomhet kan ikke standardiseres ettersom kundene er så ulike og har så ulike bakgrunn og behov. Uansett hvordan en strukturerer seg vil mulighetene være til stede for å begå uetiske handlinger. Strukturen vil heller ikke bidra til å jobbe mot den fundamentale utfordringen bankene står ovenfor, men i noen grad det symptomatiske problemet.

9. Treghet i systemet vil bidra til at eventuelle tilbakemeldinger vedrørende uetisk atferd vil bruke lang tid fra det blir oppdaget til det blir rapportert til den rette vedkommende. I banker vil dette ofte være Risk and Compliance Officer eller HR-ansvarlig, men man ser også at noe blir rapportert til toppledelsen eller konsernrevisjonen. I de ulike bankene er det mange måter å rapportere uetisk atferd, enten det er gjennom konsernrevisjonen, etikkråd, tillitsmann eller med kontakt med nærmeste leder (Løvstad & Voll 2011; Rekve & Fana 2011; Aardal & Valland 2011). I tillegg har DnB NOR en ekstra utfordring her grunnet deres store organisasjon. Et problem ved samtlige banker er at det er mange muligheter for rapportering, men det er ingen avdeling som samler opp og har oversikt over det som blir rapportert.

Hvis det tar for lang tid fra en oppdager noe uetisk til det kommer en reaksjon vil det kunne bli etablert en kultur hvor det uetiske blir normen. Spesielt når en vet at etikk opplæring og kursing ofte kun blir gjennomført kvartalsvis eller så sjeldent som årlig. Det vil ofte være at man ikke oppdager at man har gjort noe uetisk før man blir konfrontert med et lignende tilfelle eller hvor det blir uttrykt at det kan være problematisk i ettertid. Så går det for lang tid vil det kunne bli glemt og slå tilbake kraftig senere uten at man vet hvem som er ansvarlig og når den uetiske handlingen fant sted. Samtidig vil det alltid være en naturlig treghet i et komplekst system som gjør at det ikke er høyere vektstangpunkt. I tillegg er etiske problemer vanskelig å adressere, og det er sjeldent en egen rapporteringsvei for uetisk atferd og det blir derfor ofte rapportert som noe annet noe som vil øke tregheten.

8. Negative tilbakemeldings looper, i denne sammenheng blir det relevant og sammenligne dette med et compliancebasert syn på etiske retningslinjer. De er designet for å legge føringer på atferden blant medlemmene av organisasjonen hvor de er gjeldende, og det er ofte muligheter for å melde i fra om mulige brudd på de etiske retningslinjene og ledelsen har sanksjonsmuligheter ved brudd på disse retningslinjene. Det å rapportere noe som uetisk vil belage seg på et enkelts individ og forståelse av hva som regnes som uetisk (Douglas et al. 2001; Key 1999). Det utføres i tillegg maskinell og manuelle stikkprøver rundt om i organisasjonen for å se om ulike ansatte forholder seg til det gjeldende interne regelverket (Løvstad & Voll 2011; Rekve & Fana 2011; Aardal & Valland 2011).

DnB NOR har som eneste bank undersøkt offentliggjort sine etiske regler, noe som kan føre til en ekstern kontroll i tillegg ved at eksterne melder i fra om noe de opplever som brudd på DnB NOR sine etiske retningslinjer. Ved å ha de offentlig vil man altså få en ekstra mulighet for tilbakemeldinger som kan være verdifullt for å motarbeide uetisk atferd.

Som oftest vil det kanskje ikke være noe behov for de etiske retningslinjene, men hvis de fjernes kan det hende at det tolkes som om at det som tidligere var dekket av disse retningslinjene nå er lov. Så de bidrar til å skape en stabilitet i organisasjonen hvor de er tilstede. Vektstangpunktet vil da knytte seg til hvordan de etiske retningslinjene er utformet og hvordan de håndheves. Eventuelle straff på de etiske retningslinjene må stå i stil med det bruddet som blir gjort. Samtidig er det viktig å unngå en smutthullsettikk tilnærming, ved at en tenker at det som ikke er dekket av de etiske retningslinjene er lov selv om det oppfattes som moralsk galt. Et annet aspekt er at det er viktig at de etiske retningslinjene er utformet spesielt for virksomheten, ikke for generelt, slik at de har en effekt på den etiske atferden i organisasjonen ved at de ansatte kjenner seg igjen i de retningslinjene som er gjeldende.

7. Positive tilbakemeldings looper. For å sikre god etisk atferd blir det da viktig å kunne ta seg tid til det å undersøke konsekvenser og stille seg de riktige spørsmålene for å avdekke om det er noen negative konsekvenser en ikke har tenkt over. En prinsipporientert tilnærming til etisk atferd vil kunne bidra til dette, ved at man knytter noen verdier til de valgene man gjør og skaper positive verdier man relaterer seg til i organisasjonen. Det vil også være relevant å undersøke om det er noen organisatoriske motnormer som har utviklet seg, de vil kunne virke som en positiv tilbakemeldings loop med et negativt utfall.

Det er i samtlige banker benyttet en viss grad av en prinsippbasert tilnærming som vil kunne forsterke de positive tilbakemeldingsloopene ved at det skapes et miljø for å stille spørsmål ved handlinger som blir gjort.

6. Strukturen til informasjonsstrømmen. Mennesker har ofte en hang til å skylde på andre samtidig som en har begrenset rasjonalitet så det å kunne se konsekvensen av egne handlinger er ikke lett, spesielt ikke i komplekse systemer (Banaji et al. 2003). Derfor er det viktig å kunne informere og ansvarliggjøre de som en oppdager gjør noe uetisk eller står i fare for å gjøre noe uetisk gjennom gode kommunikasjonskanaler. Åpenhet og nærhet blant de ansatte og ledere vil være viktig, samtidig må det være klare rapporteringskanaler, noe som viser seg å være vanskelig for spørsmål av etisk karakter. Gjennom intervjuene ble det avdekket at det i svært liten grad ble rapportert om uetisk atferd, noe som kan skyldes manglende eller dårlige informasjonskanaler. Det er liten tvil om at det skjer uetiske handlinger i norske banker, dette understrekes gjennom intervjuene hvor det blir uttalt at de ansatte står ovenfor etiske utfordringer hver dag sikkert flere ganger om dagen (Løvstad & Voll 2011; Rekve & Fana 2011; Aardal & Valland 2011). Så ved å få tilrettelagt for en god informasjonsstrøm vil det sikkert ha en effekt på den symptomatiske og den fundamentale utfordringen bankene står ovenfor.

Samtlige banker har utfordringer knyttet til å lage en god struktur på informasjonen knyttet til uetisk atferd. Bankene belager seg i stor grad på at nærmeste leder blir konfrontert og at det dermed unngås uetisk atferd (Løvstad & Voll 2011; Rekve & Fana 2011; Aardal & Valland 2011). Dette vil skape utfordringer, med tanke på at lederen ikke alltid vil være i stand til å se om det er noe uetisk over handlingen og det blir i tillegg ikke rapportert i et system for å kunne oppnå en organisatorisk læringseffekt.

5. Systemreglene definerer grensene til systemet. Det som blir berørt i de etiske retningslinjene er det ledelsen ser på som utfordrende i forhold til de etiske utfordringene enn står ovenfor i organisasjonen, spesielt i en compliancebasert tilnærming. De etiske retningslinjene kommuniserer hvor en regner med at det vil kunne oppstå utfordringer og hever dermed bevisstheten i organisasjonen. Denne definisjonsmakten de etiske retningslinjene har er stor og det vil bli naturlig å se på hvem som har utformet de og med hvilket formål. Det kan tenkes at de etiske retningslinjene er laget bare for å hindre omdømmeskandaler, ved at fokuset er på det å kunne gjøre enkelt individer ansvarlige for deres handlinger for at ledelsen kan legge skylden over på en uærlig ansatt. I slike tilfeller vil ikke de etiske retningslinjene ha noen effekt for å motvirke uetisk atferd. Så ledelsens makt over utformingen av de etiske retningslinjene er stor. Derfor kan det argumenteres for at det vil

være nyttig å få innspill fra andre i organisasjonen og kanskje utenfra for å kunne lage retningslinjer som er skapt for å motvirke uetisk atferd og ikke for eksempel å ha en syndeboek hvis uhellet er ute. Dette kan knyttes direkte opp til dilemmaet mellom involvering og tidsbruk. Et compliancebasert regelverk vil være tydelig på hvor grensene går, men det vil også begrense problemet til hva ledelsen ser på som utfordringer knyttet til uetisk atferd. Gjennom en prinsippbasert tilnærming vil man lage mer flytende grenser og dermed vil man kunne favne videre, men mindre spesifikt. Ofte kan det som kommer som resultater ha større betydning enn hva som i utgangspunktet var tilsiktet (Seel 2000).

Kombinasjon av compliance og prinsipper vil kunne favne bredt hvis complinacedelen kun er ment for konkretisering og eksemplifisering av prinsippene. Dette er noe vi ser hos de ulike bankene, samtlige starter med en prinsippbasert tilnærming med å introdusere noen verdier for og deretter bruke en compliancebasert tilnærming for å spesifisere og utdype hvordan de mener man skal kunne etterleve de verdiene. Det vil ikke være nok og kun endre på systemreglene man er også nødt til å implementere og drive med omfattende opplæring i hvordan systemreglene er ment å virke, altså formålet med de etiske retningslinjene. Dette er essensielt og vel så viktig så om det å gjøre endringer.

4. Selvorganiserende systemer. Når det kommer til å skape et godt etisk klima vil det kunne dreie seg om å fange opp endringer og nye utfordringer som kan være kilder til uetiske atferd og rette seg etter den nye virkeligheten. Hva som er etisk riktig er ikke konstant, det vil kunne forandre seg. For å skape slike selvorganiserende systemer må det være gitt noen rammer fra ledelsen. Ledelsen må ha sendt ut signaler om i hvilken grad de tolererer og godtar endringer i organisasjonen. Det er knapt noen bank ansatte som er selgere, de er blitt rådgivere. De ansatte har dermed fått mulighet til å tolke denne rollen under visse kriterier fra ledelsen. Denne rollen vil forandre seg ettersom det stadig kommer nye produkter og tjenester banken kan tilby. Rådgiveren er nødt til å ha en vilje til å forandre seg og kunne stille seg spørsmål om det nye produktet han gir råd om er gunstig for kunden. Ved å skape en kultur og uten hindringer og åpne kanaler vil man i større grad muliggjøre selvorganiserende systemer (Seel 2000). Ingen kunder er like og ingen har akkurat de samme behovene, det må bankrådgiveren ta hensyn til å vurdere i et etisk perspektiv. Så organisasjonens evne til å forandre seg under gitt rammer vil kunne gi store endringer for det etiske klimaet. En endringsprosess må komme som en reaksjon på noe, og i de ulike bankene meldes etiske utfordringer i aller størst grad til nærmeste leder. Denne lederen sitter som oftest langt fra toppledelsen som tar beslutninger knyttet til det å skape en endringsprosess. Så det er viktig å få rapportert de uetiske handlingene som man møter i hverdagen for å kunne spre en lærdom om de etiske utfordringer man kan møte i bankhverdagen.

3. Ved å endre på målet. I bedrifter er det ofte uttalt at målet er å tjene penger. Det å tjene penger er viktig og nødvendig, men det kan ikke gå på bekostning av alt annet. Det å forholde seg til markedet på riktig måte for å sikre like vilkår for de involverte aktørene vil være vel så viktig, samtidig som det vil bidra til å jobbe mot den fundamentale utfordringen bankene står ovenfor. En kan ikke sette inntjening foran alt, det vil kunne ødelegge markedet og eller personer. Det som er viktig er å tjene penger på riktig måte for å opprettholde et kompetitivt marked. Uten en etisk forsvarlig organisasjon vil systemet kunne kollapse. Målet til etiske retningslinjer er derfor nødt til å være rettet mot det å ha en felles moralsk standard og gjør det riktige. Ikke for eksempel det å forsøke å sikre organisasjonen et godt omdømme. Bankene sier seg enige i dette ved at de uttrykker at etikk er viktigere enn butikk fordi etikk gir grunnlaget, men samtidig speiler målsettingene ofte inntjeningsmål og andre målbare størrelser, etikk på sin side er vanskeligere å måle og blir derfor ofte utelatt når målene for organisasjonen skal utarbeides, og hvis de er med er det ikke knyttet noen strategi til hvordan de skal nås.

Gjennom intervjuene ble det spurt om formålet til banken og hvilke organisasjonsverdier banken har. Gjensidig Bank har som formål å støtte forsikringsvirksomheten og skaffe Gjensidige nye kunder. DnB NOR skal være hele Norges bank, mens SkandiaBanken skal oppfylle kundens behov gjennom livsløpet. De som ble intervjuet kunne ikke si noe om målet skulle endres, det er opp til toppledelsen å bestemme.

Det vi ser er at Gjensidige Bank har et helt annet fokus enn det de to andre bankene har, her er bankvirksomheten kun ment som en støtte til forsikringsvirksomheten for å skaffe nye kunder og beholde kunder. Dette målet i seg selv vil ikke bidra til å heve den etiske bevisstheten, men de understreker at det de kaller Gjensidigekulturen skal bevares og fremmes og her settes kunden i sentrum ved at de skal kjenne kunden best og bry seg mest (Rekve & Fana 2011).

SkandiaBanken og DnB NOR har et mye klarer kundefokus, men det å skape en etisk bevissthet kommer ikke helt gjennom. Selv om DnB NOR presiserer at de har en organisasjonsverdi som sier at alt de gjør skal tåle dagens lys (Løvstad & Voll 2011). Hos SkandiaBanken har de et utall antall organisasjonsverdier som de ikke kan presentere på stående fot gjennom et intervju, men de henger overalt i lokalene godt synlig (Aardal & Valland 2011).

2. Tenkesettet i systemet. Måten en ser og forstår omgivelsene kommer til uttrykk gjennom det man gjør. Hvis det er en forståelse for at det viktigste er å tjene penger for arbeidsgiveren sin, selv om det oppleves litt galt, så tror en at det kan unnskyldes fordi målet var viktigere enn middelet. Spesielt

smutthullsetikk er knyttet til tenkesettet i organisasjonen, hvis det får fotfeste vil det kunne ha stor negativ innvirkning på den symptomatiske og den fundamentale utfordringen, spesielt over tid. Det å kunne endre den utbredte forståelsen innad i organisasjonen kan være vanskelig, men hvis det skjer så kan det skje meget fort og det trenger ikke å koste en krone. Hvis en for eksempel får de ansatte til å innse det at å tenke gjennom konsekvensen får en handling. Vil det kunne bidra til at de gjør noe som er godt ikke bare for seg selv, men også for bedriften og for omgivelsene. Ethiske prinsipper eller andre hjelpemidler kan bidra til å få ansatte til å tenke på en annen måte en tidligere. Noe som kan føre til at de tar mer overveide avgjørelser, som dermed i større grad vil være etisk riktige fordi man har vurdert konsekvensene av sin handling. Ofte er uetiske handlinger gjort fordi en ikke har tenkt igjennom det valget man tar. I tilfeller hvor det er ikke-problem problemer vil man kunne være på god vei til endre tankesette i en organisasjon ved at de ansatte internaliserer en ny måte å tenke på etikk (Geva 2006). Tankesettet til de ulike bankene tar for seg en blanding av compliance og prinsipptankegang. Hvor man legger fokuset og hvordan man jobber med de ulike tilnærmingene vil ha veldig mye å si for den etiske forståelsen i organisasjonen. Dette er noe bankene er klare over og de uttrykker at de vektlegger etikkopplæring høyt.

1. Frigjøre seg fra alle tankesett. I perspektiv på etisk klima vil det dreie seg om å tolke hvert enkelt tilfelle som et unikt tilfelle, ikke være bundet av noen retningslinjer eller regler for hva som er riktig eller galt, bare bruke egen subjektive mening og forståelse. Det at en ikke har utformet og bruker etiske retningslinjer, er ikke det samme som at en ikke jobber med etiske utfordringer (Weaver et al. 1999a). I tilfeller hvor det er vanskelig kan en spørre andre som sikkert kan bidra. Det å kunne frigjøre seg helt fra et tankesett krever utrolig mye av en person og full tiltro fra ledelsens side til at de ansatte kan gjøre egne selvstendig vurderinger. Med utgangspunkt i at alle mennesker i bunn er gode vil det kunne virke, men en må huske på at mennesker har begrenset rasjonalitet og det er vanskelig å kunne overskue alle konsekvenser av sitt valg. Det å kunne se konsekvensen av sin handling er også i stor grad en erfaringssak, så eldre personer er ofte bedre egnet til å kunne gjøre gode etiske vurderinger enn yngre (Forte 2004). Ved å frigjøre seg fra alle tankesett vil man i stor grad kunne være åpen og oppdage nye situasjoner av etisk karakter en gjør vurderinger fra hvert enkelt tilfelle, men ulempene er at det er noen begrensninger i tankesettet ved at det er noen lover og regler som gjelder som vil påvirke hvordan man tanker og forholder seg til situasjonen. I en ideell verden vil man kunne frigjøre seg helt fra et tankesett, men risikoen i bankbransjen vil være for stor samtidig som det er snakk om mange ansatte med ulike motiver og moral som ikke nødvendigvis har gode motiver eller er i stand til å gjøre selvstendige vurderinger. På et mer overordnet og prinsipielt nivå vil det kunne være nyttig å frigjøre seg fra regjerende tankesett. Bankene er enige om at det er

nødvendig med et rammeverk som etiske retningslinjer gir (Løvstad & Voll 2011; Rekve & Fana 2011; Aardal & Valland 2011).

Fra vektstangpunkt en til åtte dreier det seg i stor grad om det å heve den etiske bevisstheten. Den etiske bevisstheten er avgjørende for å kunne forstå hvordan etiske problemer oppstår og dermed forståelsen for hvordan man kan hindre uetisk atferd. Har man en høy etisk bevissthet vil det påvirke måten man utformer retningslinjene på. Har organisasjonen som en helhet meget høy etisk bevissthet vil man kunne bruke vektstangpunktene en og to. For å kunne bruke vektstangpunkt sju til en vil et Teori Y syn være nødvendig. Tiltro og tillit fra ledelsens side er man avhengig av for å kunne gjøre radikale endringer for å hindre uetisk atferd. I norske banker vil vektstangpunkt 6 og 10 være høye vektstangpunkter. Fordi den fysiske strukturen i stor grad kan gjøres virtuell og viktigheten av å kunne rapportere om uetisk atferd vil kunne rette søkelyset mot de utfordringene man står ovenfor.

I tabell 3 er de ulike bankenes syn og arbeid presentert i forbindelse med de tolv vektstangpunktene presentert ovenfor. Det er mye likt men også noen forskjeller, DnB NOR skiller seg noe ut, men det kan skyldes at det er en mye større bank. DnB NOR står nok ovenfor noen flere muligheter for at det kan forekomme uetisk atferd på grunn av størrelsen og at de har mange filialer hvor kunder og rådgiver møtes ansikt til ansikt. De ser også ut til å ta sin rolle seriøst ved å publisere sine etiske retningslinjer, noe ingen av de to andre bankene har gjort. Bankene har til felles at det i liten grad er opprettet noen kanaler for rapportering av uetiske handlinger som brukes aktivt internt i organisasjonen, de måler og har ulike former for rapporterings- og overvåkningssystemer, men det etiske aspektet faller litt mellom to stoler, med mange uklare rapporteringsveier til forskjellige deler av organisasjonen. De nærmeste lederne blir tillagt stort ansvar for å hindre uetisk atferd, ved at det legges opp til at de skal konfronteres ved tvilstilfeller.

Leverage point	Dnb NOR	Gjensidige Bank	SkandiaBanken
12 Bruk av parametre	Ingen	Beløp knyttet til gaver	Beløp knyttet til gaver
11 Bruk av buffere	Meget utstrakt bruk, spesielt med henvisninger til lovverk og klargjøring for hvem det gjelder	Utstrakt bruk	Utstrakt bruk
10 Fysisk struktur	Mange kontorer og nettbank	Nett- og telefonbank	Nett- og telefonbank
9 Treghet	Naturlig treghet pga. stor organisasjon, mange kommunikasjonskanaler	En del kommunikasjonskanaler	En del kommunikasjonskanaler
8 Negative tilbakemeldings looper	Elektronisk og manuell overvåkning, offentlige regler	Elektronisk og manuell overvåking	Elektronisk og manuell overvåkning
7 Positive tilbaemeldingslooper	Noe prinsippbasert	En del prinsippbasert	En del prinsippbasert

Leverage point	Dnb NOR	Gjensidige Bank	SkandiaBanken
6 Struktur til informasjon	Uryddig med mange muligheter, fokus på nærmeste leder	Uryddig med mange muligheter, fokus på nærmeste leder	Uryddig med mange muligheter, fokus på nærmeste leder
5 Systemreglene	Compliancebasert, intro er prinsippbasert	Blandet, starter med prinsipper forklart gjennom compliance, deretter mer	Intro er prinsippbasert deretter mye compliance
4 Selvorganiserende	Nærmeste leder er ofte kontaktet	Nærmeste leder er ofte kontaktet	Nærmeste leder er ofte kontaktet
3 Målet med systemet	Hele Norges bank	Støtte forsikringsvirksomheten	Være kundens bank gjennom et helt livsløp
2 Tankesettet	Jobbes noe med, gjennom opplæring og nyansettelser	Jobbes noe med, gjennom opplæring og nyansettelser	Jobbes noe med, gjennom opplæring og nyansettelser
1 Frigjøring av tankesett	Ikke vurdert	Ikke vurdert	Ikke vurdert

Tabell 3 Sammendrag av bankenes tilnærming til ulike leverage points

5.2 Total effekt fra arketyper

Ved å bruke arketyper for å se på utfordringen norske banker står ovenfor med tanke på uetisk atferd har det blitt kartlagt en del utfordringer, sammenhenger og årsaksforhold. Det er klart at hvilken tilnærming man bruker for å forhindre uetisk atferd i norske banker vil ha ulike effekter. En del av disse effektene er tvetydige. Dette kan kobles til blant annet moralsk stumhet eller utfordringen knyttet til det å operasjonalisere etikk og se det etiske aspektet ved ulike handlinger.

Første nivå i arketyperne, nemlig bruken av lover og regler for å hindre uetisk atferd, er et nivå alle bankene er nødt til å forholde seg til. Ettersom lover og regler er samfunnets måte å internalisere samfunnsnormer vil brudd på dem oppleves som uetisk, selv om det i spesielle situasjoner kan være etisk riktig å bryte loven. Et brudd vil da være som en reaksjon på at lovverket er mangelfullt for at det skal være etisk riktig. Som beskrevet tidligere vil det være noen utfordringer knyttet til det å forholde seg til lover og regler for å motvirke uetisk atferd. Ikke bare vil de kunne oppleves mangelfulle eller uklare, de vil også kunne skape rom for en smutthullstankegang. En smutthullstankegang vil i og for seg bidra til å redusere lovbrudd, fordi man utnytter svakhetene i lovverket, men det vil bryte med intensjonen til loven og dermed være uetisk fordi handlingen som blir gjort kommer som et resultat av svakheter ved utformingen av loven. Handlingen vil derfor være uetisk selv om den er lovlig. Vurderingen som blir gjort fjerner en fra det etiske aspektet og blir gjort i den hensikt i å gå rundt lovverket. Reaksjonen på at det blir oppdaget smutthull vil føre til et strengere lovverk som vil bidra til å gjøre det vanskeligere å se formålet med loven og dermed se det etiske aspektet i loven. Noe som i verste fall vil føre til en smutthullstankegang som er i god tro. Dette vil altså bidra negativt i forholde til å jobbe med den fundamentale utfordringen bankene står ovenfor. Det vil altså kunne føre til en ond selvforsterkende sirkel hvor lovgiver lager nye lover for å tette smutthull og man jobber enda hardere for å finne nye smutthull, det etiske aspektet vil da bli satt i skyggen og bidra til en økning i det symptomatiske problemet i bransjen. Ledelsen har et særlig ansvar for å uttrykke hvordan de ansatte skal og bør forholde seg til lovverket. Dette bringer oss over til neste nivå i arketyperne, nemlig en compliancebasert tilnærming.

En compliancebasert tilnærming kan dermed oppstå som en reaksjon på svakheter ved lovverket og dermed tydeliggjøre hva som gjelder for bransjen eller bedriftene uttrykt gjennom bransjestandarder eller bedriftsspesifikke etiske regler.

Nettopp det at lover og regler kan oppleves som mangelfulle har bidratt til fremveksten av en compliancebasert tilnærming for å jobbe mot det symptomatiske problemet i bankbransjen. I et forsøk på å hindre uetisk atferd, fremme en sunn bedriftskultur og/eller tilfredsstillende stakeholder har

norske banker utviklet etiske retningslinjer for å begrense mulighetsrommet til de ansatte. Hva som er den egentlige årsaken til dette er det ikke lett å si noe om, men det er tre legitime grunner ettersom det å ha tillit blant omgivelsene er kritisk for bankers eksistens, men når formålet varierer må også innholdet variere for at retningslinjene skal ha noen effekt. Det opplevde behovet for å drive egenregulering vil reduseres hvis lovene og reglene blir mer spesifikke og flytte fokuset på det å overholde lover og regler.

Ved å benytte seg av en compliancebasert tilnærming for å motvirke uetisk atferd vil man kunne oppleve samme utfordringer som det å forholde seg til lover og regler, faren for at det oppstår smutthullstenkning er absolutt til stede og det er mye lettere for en bedrift og lage nye regler for å tette igjen observerte smutthull, noe som kan føre til at den negative spiralen øker fortere og nye regler og påbud kommer på løpende bånd. Oppstår en slik situasjon vil compliance regelverk være til liten nytte fordi det alltid vil være smutthull i regelverk. Det viktige blir da å fokusere på bedriftskulturen og gjøre forsøk på å endre den slik at man fokuserer mer på årsaken til ulike handlinger blant de ansatte. Forbud og påbud vil i liten grad gjøre noe med tankemåten til de ansatte, man blir kanskje mer forsiktig, men det er mindre behov for egen vurdering av situasjoner noe som er negativt ettersom det krever trening i å oppdage situasjoner med etiske aspekter.

Hvis et complianceregelverk er brukt for å fremme en sunn bedriftskultur vil det kanskje være feil virkemiddel. Forbud og påbud vil ikke fremme en sunn kultur, det vil kunne skape rom for frykt for sanksjoner ved brudd på reglene og de ansatte vil da kunne kreve mer spesifikke regler for å vite hva de har å forholde seg til, noe som igjen kan være grobunn for smutthullsetikk. Hvis frykt for sanksjoner er årsaken til at man unngår visse handlinger vil det redusere det symptomatiske problemet så det vil kunne oppleves som et effektivt virkemiddel, men det er liten grunn til å tro at det ligger etiske overveininger over de valgene som tas. Hvis det ikke tas etiske overveininger vil det være større fare for at det oppleves uetisk atferd. Denne uetiske atferden vil ikke nødvendigvis være overlagt, men som et resultat av en manglende forståelse for hva etikk er. Noe som kan motarbeides ved å gi de ansatte muligheter og utfordringer av etisk karakter og peke på faktorer som kan heve den etiske bevisstheten.

Hvis en compliancebasert tilnærming er brukt for å tilfredsstille stakeholders vil det kunne til dels være effektivt. Det synliggjør hva bedriften jobber med og hva de anser som de største truslene. Noe som vil kunne være tillitskapende. Hvis dette er formålet er de etiske retningslinjene nødt til å ligge tilgjengelig for alle, også eksterne. Dette er det kun DnB NOR som har gjort av de bankene som er undersøkt i denne oppgaven. Ulempen med å legge ut de etiske retningslinjene vil være at man kan

oppleve reaksjoner fra omgivelsene hvis det oppleves brudd på de etiske retningslinjene, noe som vil svekke tilliten til bedriften. Så det kan tenkes at de som publiserer sine etiske retningslinjer har utformet de slik at de er relativt sikre på at det ikke syndes mot dem og man har en klar sydebukk hvis uhellet skulle være ute. Hvis man er sikre på at ikke syndes mot de etiske retningslinjene vil de ikke ha noen effekt på arbeidet innad i organisasjonen så da blir det bare som et ledd i greenwashing, ved at man bare sminker fasaden uten at noe reelt arbeid gjøres. På en annen side kan det virke skjerpene for de ansatte og organisasjonen slik at de jobber hardt for å etterleve sine etiske retningslinjer og det vil da ha en klar effekt på det symptomatiske problemet.

Det tredje nivået i arketype modellen er prinsippbasert tilnærming. Ved å benytte seg av en prinsippbasert tilnærming vil det i større grad dreie seg om etterlevelse av verdier bedriften uttrykker. Fordelen med å bruke prinsipper er at man lager en mer positiv tilnærming til det symptomatiske problemet ved at man oppmuntrer til en viss type atferd gjennom at man vektlegger noen verdier som man anser som svært viktig for å lykkes. Forbud og påbud blir i større grad unngått slik at en unngår utfordringer knyttet til smutthullstenkning som man gjør ved en compliancebasert tilnærming.

Som det å basere seg på en compliancebasert tilnærming vil også en prinsippbasert tilnærming ha sine bieffekter. Ved å benytte seg av prinsipper gir man ingen føringer og hva ledelsen oppfatter som riktig og galt, så det er ingen "riktige" svar. For at prinsippene skal virke kreves det gode refleksjoner og en høy etisk bevissthet blant de ansatte, i tillegg må en være klar over de naturlige begrensningene folk har når det gjelder å overskue konsekvenser og vurdere situasjoner. Prinsipper vil også i liten grad bidra til å skape en felles kultur ved at tolkning av prinsipper er subjektive, men samholdet kan bli bedre ved at man diskuterer mer rundt etiske utfordringer. Det er ingen tvil om at en prinsippbasert tilnærming krever mer av de ansatte og stiller krav til at den enkelte har en høy moralsk bevissthet. Men også ledelsen har stor krav til å stå frem som gode eksempler og skape muligheter og rom for å diskutere etiske utfordringer, uten at noe blir slått ned på som galt.

For å utvikle de ansattes etiske bevissthet er ulike former for e-læringsprogrammer meget utbredt. Disse e-læringsprogrammene har sine begrensninger men også muligheter for å utvikle den etiske bevisstheten blant de ansatte. For at det skal ha noen effekt krever det veldig mye av de som lager programmet og det må være tilpasset organisasjonen for å gjøre det mulig å relatere til organisasjonens verdier, arbeidet her må gjøres riktig og godt. Det skal være utfordrende, krevende og ikke ha noen klare svar. Diskusjoner av det som blir presentert i programmet og oppfølging etter er vel så viktig for å kunne diskutere og bidra til å skape en felles forståelse for hva som ligger i

bedriftens verdier. Slike diskusjoner kan vanskelig skapes gjennom et dataprogram, så det må gjøres arbeid i tillegg.

Ved å bruke en prinsippbasert tilnærming kan det ha en positiv effekt på det fundamentale problemet over tid ved at man jobber for å etterleve noen verdier som bør gjenspeile utfordringer knyttet til langsiktighet, tillit og det å være en ansvarlig aktør for å tilrettelegge for økonomisk vekst i samfunnet som helhet. Hvis man jobber mot å forbedre det fundamentale vil det også inkludere at man jobber mot det symptomatiske fordi man er avhengige av at arbeidet foregår på en etisk forsvarlig måte for at det skal gi et positivt bidrag til den fundamentale utfordringen.

Det er også kun gjennom en prinsippbasert tilnærming en kan benytte seg av de høyeste vektstangpunktene. Noe som kan skape en mer dynamisk organisasjon ved at man jobber og utfordrer hele organisasjonen på nye måter.

En annen utfordring knyttet til en prinsippbasert tilnærming er at man står i fare for å utvikle en kultur hvor "overetiske" individer regjerer. Individer som ikke tar noen form for risiko fordi en frykter for konsekvensene som man ikke ser. Det vil alltid være konsekvenser som man ikke ser når man tar et valg, men det er avhengig av hvor vidt man søker. Overetiske individer kan svekke konkurranseevnen til bedriften ved at det ikke tas en sunn og nødvendig forretningsmessig risiko.

Organisasjonen og spesielt ledelsen har et særskilt ansvar ved bruk av en prinsippbasert tilnærming. Det er gjennom det organisasjonen, med lederne i spissen, gjør som former organisasjonskulturen og dermed kan bidra til å skape heller hindre fremveksten av organisatoriske motnormer. Hvordan ledelsen jobber vil bli lagt merke til av de ansatte og være retningsgivende for deres atferd. Spesielt når det kun benyttes prinsipper og verdier fordi da har man mistet sanksjonsmulighetene som man har ved en compliancebasert tilnærming.

De ansatte kan ikke bare skylde på lederne, de er nødt til å jobbe for å forme sin egen rolle innad i organisasjonen. De må være bevisste på konsekvenser og være klar over konsekvensene av sine handlinger. De må kunne stå ansvarlige for enhver handling noe som kan bidra til å skape en ansvarliggjøring og dermed en vilje til å gjøre det som er riktig. Man kan ikke gjemme seg bak et selskap eller en leder, man må stå for egne valg og tåle konsekvensene. Handlingene de ansatte tar må ses i lys av personlig og organisatorisk moral.

Det viser seg at en blanding av alle de ulike nivåene er vanlig i bankbransjen, noe som gjenspeiles i deres etiske retningslinjer (se vedlegg 1). Spørsmålet er da om dette er en trinnvis prosess, eller om

det alltid vil bestå av en blanding. Vi vet at bankene uansett må forholde seg til gjeldene lover og regler så nivå en i arketypermodellen er de nødt til å forholde seg til. Det er derimot mulig og kun å benytte seg av en prinsippbasert tilnærming uten å benytte seg av en compliancebasert tilnærming. Det vil nok oppleves sikrer for bankene å basere seg på en blanding av compliance og prinsipper. Det er lettere å sanksjonere og ansvarliggjøre enkelt personer med en compliancebasert tilnærming. Hvis en har en velfungerende organisasjon hvor en prinsippbasert tilnærming er benyttet vil en compliancebasert tilnærming være overflødig, fordi man da jobber mer mot det fundamentale problemet som innebærer at man også gjør ting på en etisk riktig måte, som det symptomatiske problemet dreier seg om. Det oppleves nok som en trygghet for bankene å ha en compliancebasert tilnærming som skaper noen rammer og noen konkrete holdepunkter, men det er da en fare for at det utvikles organisatoriske motnormer og en smutthullstankegang som vil kreve mye å bli kvitt. Arbeidet vil da fokuseres på det symptomatiske problemet og ikke på den fundamentale utfordringen.

Det kan være at det kreves en prosess hvor man jobber seg gjennom en compliancebasert tilnærming før man benytter seg av en prinsippbasert tilnærming fordi man da gjennom compliancedelen har utviklet den etiske bevisstheten blant de ansatte i organisasjonen og det naturlige skrittet videre kan da være en prinsippbasert tilnærming for å fokusere mer på den fundamentale utfordringen. Det å øke den moralske bevisstheten krever innsats fra flere parter, lederen, eierne og de ansatte. Denne innsatsen må være målrettet og fokusert på nøkkelementer knyttet til uetisk atferd, og et hjelpemiddel kan være å benytte seg av de seks punktene i moralintensiteten til Jones (1991) samt drive en aktiv opplæring knyttet til det å se ulike typer etiske utfordringer. Noe som kan gjøres gjennom de etiske retningslinjene og opplæring knyttet til dem. Det kan også være lurt fra ledelsens side å inkludere de ansatte i denne prosessen for å få med utfordringer de ansatte ser i sin egen hverdag.

En stor utfordring som er avdekket gjennom intervjuene er utfordringer knytte til det å rapportere uetisk atferd. Det er kommet frem at det i liten grad rapporteres om uetisk handlinger i de ulike bankene, samtidig som de sier at de antar at de ansatte står ovenfor etiske utfordringer hver dag (Løvstad & Voll 2011; Rekve & Fana 2011; Aardal & Valland 2011). Dette kan være fordi noe som er uetisk ofte vil bli tatt opp muntlig til nærmeste leder og dermed ikke registrert. Lederens rolle er derfor viktig. Handlingen kan registreres som et symptom på et brudd på gjeldende lover og regler, interne så vel som eksterne, og det blir dermed ikke kategorisert som uetisk. Det er ofte lettere og bedre utarbeidede rapporteringsformer knyttet til andre verdier som er målbare. Det å si at en handling er kun uetisk er vanskelig, nettopp på grunn av manglende språk og etikkens vesen som kan

knyttet til alle handlinger man gjør. Måling og registrering av uetisk atferd er et område som har store rom for forbedringer, først ved å klare å rapportere og oppdage uetisk atferd man kan jobbe proaktivt på en god måte for å forhindre det. Så lenge man ikke får rapportert uetisk atferd vil man kun jobbe opp mot det symptomatiske problemet fordi det er en gjentakende prosess, først ved å bryte med sirkelen kan man jobbe mot den fundamentale utfordringen.

For å si om noe er uetisk vil det ofte ta tid før man ser konsekvensene og dermed vil også rapporteringen komme mye senere enn handlingen og dermed kunne bli registrert som et avvik uten at det er mulig å koble det til en direkte uetisk handling. Tidshorizonten vanskeliggjør dermed arbeidet mot å hindre uetisk atferd. Det er mye lettere å se resultatene av noe som tar kort tid fra handling til effekt. Som illustrert i arketyperne vil det ofte ta tid før bieffekten gir utslag på arbeidet mot det symptomatiske og det fundamentale problemet. Det er derfor viktig å prøve å oppdage og være bevisst på at det kan oppstå noen bieffekter av de valgene man tar. Disse bieffektene er uklare og vanskelige og oppdage av natur, men ved å bruke en arketypermodell som "Shifting the Burden" vil man være litt bedre rustet til å oppdage og møte slike bieffekter.

Når alt kommer til alt er det opp til det enkelte individ og ta beslutninger, etiske eller ikke, men organisasjonen og dens ledere har en del påvirkningsmuligheter og utfordringer de bør være klar over. Det er vist, blant annet gjennom Douglas et al. (2001), at det blir gjort flere etiske vurderinger når det er gitt opplæring i etikk og etiske retningslinjer.

5.2.1 Konklusjon og diskusjon

Ved å benytte seg av arketyper og leverage point modellering vil man kunne illustrere og peke lettere på de utfordringene norske banker står ovenfor når det gjelder det å jobbe for å forhindre uetisk atferd og skape en bærekraftig bank fordi noen koblinger er påpekt noe som gjør det lettere å jobbe med, selv om koblingene tildels har uklare effekter. Denne oppgaven er ment å virke klargjørende og er et forsøk på å gi et rammeverk man kan jobbe ut i fra når man skal evaluere bankers etiske retningslinjer.

Lederen har et ansvar for å skape en god forståelse for hva som menes med etikk innad i en organisasjon. Lederen har også et ansvar for å hindre fremveksten av organisatoriske motnormer. Dette er noe som krever jevnlig oppdatering og oppfølging av både ansatte og ledere. Kursing av ansatte for å heve den etiske bevisstheten er da et nøkkelement. Etikk vil alltid være aktuelt det forsvinner ikke. Så en utfordring som bør tas seriøst er det å bygge opp gode rapporteringskanaler og synliggjøre etikken for de ansatte og omgivelsene for å kunne skape en lærende organisasjon. Det vil

alltid være en fare for at etikk blir rapportere som noe annet, dette kan være på grunn av moralsk stumhet, manglende språk og forståelse. Derfor vil det å utvikle og skape denne forståelsen være særdeles viktig.

Dette kan være en trinnvis prosess, hvor man begynner med å skape en kultur for å følge intensjonen til de gjeldende lover og regler som regulerer virksomheten. Dette er nødvendig for å ha en tillatelse fra myndighetene, men også omgivelsene. Videre kan man benytte seg av et compliancebasert etisk regelverk. Dette regelverket bør være knyttet direkte opp til virksomheten slik at de ansatte kan relatere til innholdet. Det kan da være lurt å se nærmere på de tolv dilemmaene presentert i tabell 2 og gjøre vurderinger knyttet til formålet med de etiske reglene. Fokuset ved opplæring i de etiske reglene bør rettes mot det å overholde intensjonen bak regelverket. Ved å fokusere på intensjonen til lover og regler kan man heve den etiske bevisstheten, fordi man ser på formålet med reglene og ikke bare på reglene som et hinder for å nå et mål, og dermed kan man unngå smutthullstenkning. Når man føler at organisasjonen har opparbeidet seg en god etisk bevissthet kan man innføre en mer prinsippbasert tilnærming til etiske utfordringer. Dette vil føre til en ansvarliggjøring av hver enkelt ansatt. Risikoen kan være stor, men det kan være verdt det, ved at beslutningene som tas er veloverveide etisk riktige og dermed kan det fokuseres mer på det fundamentale problemet enn at man går i sirkel på det symptomatiske problemet. Man kan aldri lage et regelverk som dekker alle smutthull så opplæring i verdier er nødvendig uansett, det er bare forskjell i hvordan det gjøres. Denne definisjonsmakten over systemreglene viser seg å være et punkt langt oppe på vekstangen hvis man baserer seg på leverage point modelleringen som er presentert ovenfor.

For å heve den etiske bevisstheten kan man bruke Jones (1991) sin modell, det etiske navigasjonshjulet (figur 11), Gevas (2006) arbeid og andre verktøy. Alt dette kan inkluderes i et e-læringsprogram. Det er da viktig at man får en forståelse for hva ulike etiske problemer kan dreie seg om, og spesielt hvordan de kan opptre i organisasjonen. Det kreves da i tillegg diskusjoner i etterkant av e-læringsprogrammene. Det å verifisere at de ansatte kjenner innholde i de etiske retningslinjene vil ikke være nok for heve den etiske bevisstheten tilstrekkelig. Flervalgsoppgaver vil for eksempel være dårlig egnet for å skape en i diskusjon og forståelse for etikk og dens utfordringer.

Et siste råd vil dreie seg om å skape gode reporteringskanaler knyttet til uetisk atferd, det kan ha store konsekvenser for bedriften når man ser på det gjennom leverage point modellering. Dette kan gjøres ved å knytte rapporteringssystemene opp til moralintensiteten slik at man får sikret en rapporteringsvei for handlinger som kan karakteriseres som uetiske. Hvis man ikke kjenner til hvor og

hva som oppleves som uetisk innad i organisasjonen vil det være vanskelig å gjøre noe for å forhindre det.

5.3 Begrensninger og videre forskning

Oppgaven har en naturlig begrensning i at det er et arbeid på kun 30 studiepoeng som er gjort over et semester. Etikk er stort tema, selv om det er begrenset til norske banker i denne oppgaven, er temaet av en generell art og kan lett videreutvikles for bankbransjen og videreføres til andre bransjer. Andre bransjer vil ha andre utfordringer og symptomatiske problemer, men man kan benytte seg av samme type tankegang og verktøy presentert i denne oppgaven. Denne oppgaven tok for seg hvordan man kan bruke arketyper til å se på effektene av etiske retningslinjer i et forsøk på å skape et rammeverk for å analysere og utvikle etiske retningslinjer. Oppgaven er ikke basert på noen lignende studier så det er mange områder det kan sees nærmere på. Blant annet kan og bør organisasjonens rolle i forhold til utforming og etterlevelse av etiske retningslinjer. Bruken av e-læringsprogrammer og dens effekt på etikkopplæring vil også være relevant. Noe av det mest påtrengende vil kanskje dreie seg om den manglende rapporteringen av uetisk atferd.

I tillegg er etikk- og verdisynet som er benyttet i denne oppgaven forenklet og kan utfordres mer, spesielt med tanke på ulike etikkteorier. Også det symptomatiske problemet og bankenes fundamentale utfordring bør være gjenstand for videre forskning. De ulike bankenes etiske retningslinjer er heller ikke analysert i detalj. Det kunne for eksempel blitt gjennomført en undersøkelse hvor man gjør et forsøk på å korrelere tilnærmingen til etikk med antall negative medieoppslag. Det er etikk i alt en foretar seg så det er mye og omfattende, derfor er dette kun en liten tanke rundt en stor utfordring som er like relevant til alle tider.

6. Referanser

- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative Metoder for Markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Banaji, M. R., Bazerman, M. H. & Chugh, D. (2003). How (Un)ethical Are You? *Harvard Business Review* (December): 56-64.
- Banksikringsloven. (1996). *Lov om sikringsordninger for banker, forsikringssekskapenes garantiordninger og offentlig administrasjon m.v. av finansinstitusjoner av 6. desember 1996 nr.75*.
- Bird, F. B. & Waters, J. A. (1989). The Moral Muteness of Managers. *California Management Review*, 32 (1): 15.
- Bjerknes, C. (2008, 13.02). Spent på tilpasning til nye finansregler. *Dagens Næringsliv*.
- Blackburn, S. (2003). *A Very Short Introduction to Ethics*. Oxford: Oxford University Press.
- Brooks, D. (2011). *The social animal - The hidden source of love, character and achievement*. New York: Random House. 448 s.
- Butterfield, K. D., Treviño, L. K. & Weaver, G. R. (2000). Moral Awareness in Business Organizations: Influences of Issue-Related and Social Context Factors. *Human Relations*, 53 (7).
- Cowton, C. J. (2002). Integrity, responsibility and affinity: three aspects of ethics in banking. *Business Ethics: A European Review*, 11 (4): 393-400.
- Dobson, J. (1997). Ethics in Finance II. *Financial Analysts Journal*, 53 (1): 15-25.
- Douglas, P. C., Davidson, R. A. & Schwartz, B. N. (2001). The effect of Organizational Culture and Ethical Orientation on Accountants' Ethical Judgements. *Journal of Business Ethics*, 34 (2): 101-121.
- Forte, A. (2004). Antecedents of Managers Moral Reasoning. *Journal of Business Ethics*, 51 (4): 315-347.
- Fritzsche, D. J. & Becker, H. (1984). Linking Management Behavior to Ethical Philosophy--An Empirical Investigation. *The Academy of Management Journal*, 27 (1): 166-175.
- Geva, A. (2006). A Typology of Moral Problems in Business: A Framework for Ethical Management. *Journal of Business Ethics*, 69 (2): 133-147.
- Green, C. F. (1989). Business ethics in banking. *Journal of Business Ethics*, 8 (8): 631-634.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1993). *Behaviour in Organizations - Understanding and managing the human side of work*. 4. utg. Boston: Allyn and Bacon.
- Hannagan, T. (2008). Ethical values and corporate social responsibility. I: *Management: concepts & practices*, s. 590-617. London: Pearson Education Limited.
- Hosmer, L. T. (1991). *The Ethics of Management*. 2. utg. Boston: Irwin Inc.
- Hosmer, L. T. (1994). Strategic Planning as if Ethics Mattered. *Strategic Management Journal*, 15 (ArticleType: research-article / Issue Title: Special Issue: Strategy: Search for New Paradigms / Full publication date: Summer, 1994 / Copyright © 1994 John Wiley & Sons): 17-34.
- Jensen, T. C. (2011, 11.02). Rekordtall fra DnB NOR. *Dagens Næringsliv*.
- Jones, T. M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *The Academy of Management Review*, 16 (2): 366-395.

- Kaptein, M. & Wempe, J. (1998). Twelve Gordian Knots When Developing an Organizational Code of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 17 (8): 853-869.
- Kerr, S. (1995). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *The Academy of Management Executive*, 9 (1): 7-14.
- Key, S. (1999). Organizational Ethical Culture: Real or Imagined. *Journal of Business Ethics*, 20 (3): 217-225.
- Kvalnes, Ø. (2008). *Se gorillaen! - Etikk i arbeid*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvalnes, Ø. (2010). *Loopholes in Accounting Ethics*. Oslo: Handelshøyskolen BI. 27 s. Upublisert manuskript.
- Laufer, W. S. (2003). Social Accountability and Corporate Greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43 (3): 253-261.
- Løvstad, M. & Voll, K. (2011). *Intervju med Compliance Officer og Fagansvarlig Etikk og Miljø ved DnBNor*. Oslo (17.03.2011).
- Meadows, D. (1999). *Leverage Points - Places to Intervene in a System*. Hartland VT: The Sustainability Institute.
- Mitchell, W. J., Lewis, P. V. & Reinsch, N. L. (1992). Bank ethics: An exploratory study of ethical behaviors and perceptions in small, local banks. *Journal of Business Ethics*, 11 (3): 197-205.
- Nijhof, A., Cludts, S., Fisscher, O. & Laan, A. (2003). Measuring the Implementation of Codes of Conduct. An Assessment Method Based on a Process Approach of the Responsible Organisation. *Journal of Business Ethics*, 45 (1): 65-78.
- Nyeng, F. (2002). *Etikk og økonomi - En innføring*. Oslo: Abstrakt forlag as. 350 s.
- Om AFR www.autorisasjonsordningen.no. (2011). Tilgjengelig fra: <http://www.autorisasjonsordningen.no/Om+AFR.9UFRjlYs.ips> (lest 10.03.2011).
- Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, 17.
- Paine, L. S. (1996). Moral Thinking in Management: An Essential Capability. *Business Ethics Quarterly*, 6 (4): 477-492.
- Perman, R., Ma, Y., McGilvray, J. & Common, M. (2003). *Natural Resources & Environmental Economics*. 3 utg. Harlow: Pearson Education.
- Rekve, I. & Fana, F. (2011). *Intervju med Ivar Rekve leder for Risikostyring og Frank Fana medlem av toppledergruppen ved Gjensidige Bank*. Oslo (24.03.2011).
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. 4th utg.: Pearson Education Limited.
- Schnebel, E. & Bienert, M. A. (2004). Implementing Ethics in Business Organizations. *Journal of Business Ethics*, 53 (1): 203-211.
- Schwartz, M. S. (2002). A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 41 (1): 27-43.
- Seel, R. (2000). Culture and Complexity: New Insights on Organisational Change. *Organisations & People*, 7 (2): 2-9.
- Senge, P. M., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J. & Kleiner, A. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: A practical handbook*. 2. utg. London: Sage.

- Stead, W. E., Worrell, D. L. & Stead, J. G. (1990). An Integrative Model for Understanding and Managing Ethical Behavior in Business Organizations. *Journal of Business Ethics*, 9 (3): 233-242.
- Stevens, B. (1994). An analysis of corporate ethical code studies: "Where do we go from here?". *Journal of Business Ethics*, 13 (1): 63-69.
- Stevens, J. M., Kevin Steensma, H., Harrison, D. A. & Cochran, P. L. (2005). Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions. *Strategic Management Journal*, 26 (2): 181-195.
- The Ten Principles* www.unglobalcompact.org. (2010). Tilgjengelig fra: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html> (lest 13.10.2010).
- Townley, P. (1992). Business Ethics . . . An Oxymoron? *Canadian Business Review*, Vår: 35-37.
- Vanvik, H. (2011, 14.01). Du gjør sønnen din til gjeldsslave. *Dagens Næringsliv*.
- Verdipapirhandeloven. (2007). *Lov om verdipapirhandel (verdipapirhandeloven): LOV 2007-06-29 nr 75*.
- Vetlesen, A. J. (2007). *Hva er etikk. hva er ...* Oslo: Universitetsforlaget. 152 s.
- Villa, J. S. (2010). *The Ethical Stance in Banking*. Doktoravhandling. München: Ludwig-Maximilians-Universiät, Filosofi. 317 s.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K. & Cochran, P. L. (1999a). Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000. *Journal of Business Ethics*, 18 (3): 283-294.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K. & Cochran, P. L. (1999b). Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors. *The Academy of Management Journal*, 42 (1): 41-57.
- Wenstøp, F. & Myrmel, A. (2006). Structuring organizational value statements. *Management Research News*, 29 (11): 673-683.
- Wicks, A. C., Harris, J. D. & Parmar, B. (2008). Moral theory and frameworks. *Darden case no. UVA-E-0339*: University of Virginia. 13 s.
- Wilkins, A. L. & Dyer, W. G. J. (1988). Toward Culturally Sensitive Theories of Culture Change. *Academy of Management*, 13 (4): 522-533.
- Aardal, S. & Valland, A. G. (2011). *Intervju med Svein Aardal Risk and Compliance Officer og Anna Gudrun Valland organisasjonsutvikler ved SkandiaBanken*. Bergen (24.02.2011).

7. Vedlegg

Vedlegg 1; Bankenes etiske retningslinjer

Samtlige dokument er hentet eller tilsendt fra de aktuelle bankene uten endringer, det er kun foretatt typografiske redigeringer.

Lastet fra DnB NOR sine hjemmesider 1.februar 2011.

Konsernretningslinjer for Etikkregler for DnB NOR-konsernet

Godkjent av styret i DnB NOR ASA 4. desember 2003, sist endret 31. oktober 2007.

Følgende hovedprinsipper er nedfelt i Etikkreglene:

01. DnB NOR skal kjennetegnes av høy etisk standard
02. Både ansatte og medlemmer av styrende organer omfattes av Etikkreglene
03. Opptre med respekt og omtanke
04. Unngå interessekonflikter
05. Kommunikasjon skal være åpen, sannferdig og tydelig
06. Utstyr og eiendeler skal benyttes til arbeidsrelaterte formål
07. Søk bistand ved private økonomiske problemer
08. Vær varsom ved handel med aksjer og andre finansielle instrumenter
09. Ivareta taushetsplikten
10. Ivareta varslingsplikten
11. Overtredelse av Etikkreglene kan få konsekvenser

Hovedprinsippene er utdypet nedenfor.

1. DNB NOR SKAL KJENNETEGNES AV HØY ETISK STANDARD

Som et av Nordens ledende finanskonsern er DnB NOR opptatt av å ha høy etisk standard og et godt omdømme. Etikkregler for DnB NOR-konsernet ("Etikkreglene") skal bidra til bevisstgjøring og etterlevelse av den etiske standard som kreves i konsernet.

Høy etisk standard hos den enkelte medarbeider

- er en forutsetning for å oppnå tillit hos omverdenen og varig forretningsmessig suksess
- bygger opp under vår bedriftskultur, vårt felles verdigrunnlag og konsernets visjon: "Vi skaper verdier gjennom kunsten å møte kunden"
- har stor egenverdi og bidrar til å ivareta DnB NOR-konsernets samfunnsansvar

Etikkreglene danner en ramme for hva DnB NOR anser som ansvarlig opptreden, men er ikke uttømmende. Etikkreglene er et supplement til ansettelseskontrakten og må også ses i sammenheng med lovregler og øvrige retningslinjer i konsernet. Den enkelte er selv ansvarlig for å holde seg orientert om de retningslinjer og lovregler som gjelder innenfor sitt arbeidsområde.

Ansatte som er i tvil om forståelsen av Etikkreglene skal konferere med sin nærmeste overordnede.

Det kreves at alle som omfattes av Etikkreglene opptrer ansvarlig og lojalt i henhold til DnB NORs etiske standard og unngår opptreden som kan skade konsernets omdømme.

2. BÅDE ANSATTE OG MEDLEMMER AV STYRENDE ORGANER OMFATTES AV ETIKKREGLENE

Etikkreglene gjelder for alle ansatte i DnB NOR-konsernet. I tillegg gjelder de for innleid personell. Etikkreglene gjelder for styret i DnB NOR ASA og DnB NOR Bank ASA, og så langt de er relevante, for andre medlemmer av konsernets styrende organer (medlemmer og varamedlemmer til konsernets styrer, representantskap, kontroll- og valgkomiteer).

Konsernsjefen kan vedta lokale tilpasninger av Etikkreglene for datterselskaper eller filialer utenfor Norge, i den utstrekning lovregler eller andre forhold medfører at slik tilpasning er nødvendig og tilpasningene utvilsomt er forenlige med konsernets krav til høy etisk standard. Dersom lovregler i det enkelte land er strengere enn konsernets Etikkregler, gjelder lokale regler.

Etikkreglene gir ikke kunder eller andre tredjemenn noen juridiske rettigheter.

3. OPPTRE MED RESPEKT OG OMTANKE

Det er et felles ansvar å bidra til å bygge lagånd og et godt arbeidsmiljø. Den enkelte forventes å opptre med respekt, omtanke og alminnelig høflighet i forhold til kolleger så vel som konkurrenter, kunder og andre. Diskriminering eller trakassering skal ikke forekomme.

4. UNNGÅ INTERESSEKONFLIKTER

4.1 Ingen må ta del i behandlingen ved inhabilitet

Ingen må ta del i behandlingen av en sak eller søke å påvirke en avgjørelse når det foreligger særlige forhold som er egnet til å svekke tilliten til hans eller hennes uavhengighet (inhabilitet). Et slikt forhold kan f.eks. være at vedkommende selv eller hans eller hennes nærstående *1 direkte eller indirekte har, eller kan oppfattes å ha, økonomiske eller personlige interesser i saken.

En ansatt skal skriftlig underrette sin nærmeste leder straks han eller hun blir oppmerksom på en mulig inhabilitetssituasjon.

Når en leder anses inhabil skal også vedkommendes underordnede anses inhabile. En ansatt hvis leder anses inhabil kan likevel forberede saker for besluttede organer når det utvilsomt ikke foreligger noen interessekonflikt. Habilitetsspørsmålet vurderes av den inhabile leders overordnede.

For flere av forretningsområdene som inngår i DnB NOR-konsernet fastsetter lovverket særskilte habilitetskrav til enkelte ansatte i ledende stillinger, øvrige ansatte og medlemmer av styrende organer.

For Norge, se bl.a.:

- Forretningsbankloven § 17
- Finansieringsvirksomhetsloven § 3-12
- Verdipapirhandelloven § 8-4
- Aksjeloven § 6-27
- Allmennaksjeloven § 6-27

*1 Begrepet "nærstående" benyttes i Etikreglene om ektefelle og samboer og deres foreldre, egne foreldre, søsken og barn og deres ektefeller og samboere. Videre omfattes selskaper hvor den ansatte eller noen av de nevnte har vesentlig innflytelse. Også andre personlige relasjoner kan etter en konkret vurdering likestilles med nærstående. Begrepet "nærstående" favner i utgangspunktet videre i Etikreglene enn i norsk lovgivning.

4.2 Egenekspedering er ikke tillatt

Egenekspedering skal ikke finne sted. Med egenekspedering forstås at ansatte selv gjennomfører oppdrag, transaksjoner eller inngår eller endrer avtaler på egne eller nærståendes *1 vegne overfor selskap i DnB NOR-konsernet. Forbudet mot egenekspedering gjelder også overfor forening, selskap eller annen sammenslutning den ansatte eller nærstående har et verv eller stilling i.

Ansatte har likevel anledning til å foreta selvbetjening i samme utstrekning som konsernets ordinære kunder. Eksempelvis har ansatte som har bankkort eller er nettbankkunder anledning til å gjennomføre de transaksjoner avtalene gir adgang til.

4.3 Vær varsom med å tilby eller motta gaver eller fordeler

Ingen ansatt eller nærstående må kreve, motta eller akseptere tilbud om en fordel *2 fra noen av konsernets forbindelser eller andre, dersom fordelen er egnet til eller har som formål å påvirke den ansattes tjenestehandlinger. Dette beror på en totalvurdering hvor det bl.a. skal legges vekt på ytelsens art og verdi, hvilken grad av åpenhet som foreligger samt de involverte partenes stilling eller posisjon. Ansatte må også avstå fra å gi eller tilby noen en slik fordel.

Forbudet i foregående avsnitt er ikke til hinder for at ansatte deltar i forretningsmåltider, kulturarrangementer og lignende som anses alminnelig akseptert i forretningslivet. Mindre verdifulle gaver og tjenester i tilknytning til for eksempel jul, merkedager eller andre spesielle anledninger vil normalt heller ikke være omfattet av forbudet.

Se også:

- Gaver - bevilgning av eksterne - Konsernretningslinjer

- Arrangementer - Konsernretningslinjer

Lån og rabattordninger på ordinære vilkår er tillatt

Lån på vanlige markedsvilkår fra en forretningsforbindelse som har utlån som en ordinær del av sin virksomhet, og lån på personalvilkår som nærstående har oppnådd som ledd i sitt ansettelsesforhold, omfattes ikke av Etikkreglene. Utenfor faller også generelle rabatter som konsernet har fremforhandlet for alle ansatte.

Forbud mot overtakelse ved bobehandling og lignende

Ansatte og deres nærstående har ikke anledning til å kjøpe gjenstander som har tilfalt DnB NOR-konsernet i forbindelse med overtakelse av pant, bobehandling eller inkassovirksomhet, med mindre gjenstandene selges på markedsmessige vilkår på det åpne markedet.

*2 "Fordel" omfatter penger, rabatter eller gjenstander med økonomisk verdi, men kan også omfatte tjenester uten økonomisk verdi (så som medlemskap i lukkede foreninger o.l.). Uttrykket omfatter også invitasjoner til deltakelse på arrangementer og reiser m.m. betalt av andre.

4.4 Unngå rolleblending ved deltakelse i annen virksomhet

Privat næringsvirksomhet, lønnet arbeid og transaksjoner

Arbeidet i DnB NOR-konsernet skal være den enkelte heltidsansattes ervervsmessige hovedbeskjeftigelse. Ansatte kan ikke drive privat forretningsvirksomhet av noen art uten å ha innhentet arbeidsgivers skriftlige samtykke. Den nærmeste overordnede skal holdes skriftlig orientert om lønnet arbeid utenfor konsernet. Arbeidsgiver skal motsette seg slik virksomhet dersom den kan fryktes å gå utover arbeidet i konsernet eller kan svekke tilliten til konsernet.

Ansatte kan ikke inngå avtale om transaksjoner, yte eller motta tjenester mot vederlag dersom transaksjonene eller tjenestene kan antas å ha sitt utspring i vedkommendes ansettelsesforhold.

Unntatt fra forbudet i foregående avsnitt er transaksjoner eller tjenester som utvilsomt ikke innebærer fare for interessekonflikt. Arbeidstakeren skal orientere nærmeste leder skriftlig om slike transaksjoner eller tjenester.

Styreverv og deltakelse i selskaper med personlig ansvar

Ansatte må ikke ha verv som omfattes av særskilt instruks om eksterne verv uten arbeidsgivers skriftlige samtykke.

Ansatte kan under ingen omstendighet

- være vara- eller styremedlem i forretningsvirksomhet eller annen virksomhet eller
- delta i selskap med personlig ansvar,

dersom virksomheten har et kundeforhold til DnB NOR-konsernet *3 som innebærer kredittrisiko.

Forbud mot styreverv for ledende ansatte

Ledende ansatt i en forretningsbank *4 kan ikke være ansatt i eller medlem av styret i foretak som har et kundeforhold til eller annet forretningsforhold til banken. Dette gjelder ikke stilling som styremedlem i selskap som er under administrasjon eller likvidasjon. Kredittilsynet kan i særlige tilfelle og etter anbefaling av bankens styre og kontrollkomité gjøre unntak fra bestemmelsen.

DnB NOR-konsernet legger til grunn at ansatte på ledernivå 1-3 i stabs- og støtteområdene og 1-4 i forretningsområdene vil som et utgangspunkt anses som ledende ansatte. Hvem som nærmere anses som "ledende ansatt", tillegges Konsernsekretariatet.

For Norge, se:

- Forretningsbankloven § 10

Styreverv mv for ansatte som arbeider med investeringstjenester

Ansatte som normalt har innsyn i eller arbeider med investeringstjenester må ikke være medlem av styre, bedriftsforsamling eller representantskap i foretak med finansielle instrumenter som er gjenstand for organisert omsetning eller forvaltningsselskap for verdipapirfond, eller ha slik innflytelse som nevnt i aksjeloven / allmennaksjeloven § 1-3 annet ledd i slikt selskap, med mindre Kredittilsynet har gitt tillatelse. Dette gjelder også styremedlemmer i DnB NOR-konsernets verdipapirforetak som har slik innflytelse som nevnt i aksjeloven / allmennaksjeloven § 1-3, annet ledd.

For Norge, se:

- Verdipapirhandelloven § 10 - 3

*3 Vital Forsikring ASA konsolideres ikke med DnB NOR Bank ASA slik at ansatte i Vital Forsikring ASA kan ha verv i selskap som DnB NOR Bank ASA har en kredittrisiko overfor, forutsatt arbeidsgivers skriftelige samtykke.

*4 Gjelder pt kun DnB NOR Bank ASA og Nordlandsbanken ASA i DnB NOR-konsernet.

4.5 Unngå inhabilitet knyttet til familieforhold

Familiemedlemmer eller samboere skal som hovedregel ikke ha stillinger som innebærer et direkte over- eller underordningsforhold, eller som av andre grunner er uforenlige på grunn av habilitetshensyn. Ansatte som nevnt skal normalt heller ikke arbeide under samme leder eller i samme avdeling.

5. KOMMUNIKASJON SKAL VÆRE ÅPEN, SANNFERDIG OG TYDELIG

All kommunikasjon i alle kanaler til alle målgrupper skal være åpen, sannferdig og tydelig.

I forbindelse med salg og rådgivning har den enkelte ansatte særlig ansvar for at kunden tilbys slik informasjon som god forretningsskikk tilsier. Den ansatte skal også tilstrebe at kunden er kjent med konsekvensene av de valg han eller hun tar.

Alle uttalelser til mediene om DnB NOR-konsernets eller et selskaps forhold skal gis av ansatte som er særskilt utpekt til å uttale seg på konsernets vegne. Andre ansatte skal henvise mediene til konsernets/selskapets kommunikasjonsavdeling.

Se også:

- Mediekontakt - DnB NORs medieplakat

6. UTSTYR OG EIENDELER SKAL BENYTTES TIL ARBEIDSRELATERTE FORMÅL

Ansatte skal som hovedregel bare benytte DnB NOR-konsernets data, utstyr eller andre eiendeler til arbeidsrelaterte formål. Privat bruk skal aldri skje på bekostning av arbeidsutførelsen. Ingen skal i urimelig grad benytte telefon, kopimaskin, telefaks, e-post og internett til private formål. Bruk som har sammenheng med dataspill, gambling, pornografi, rasisme eller andre formål som kan oppfattes støtende, skal ikke forekomme.

Se også:

- DnB NOR-konsernets Informasjonssikkerhetspolicy med vedlegg

Ingen medarbeider i DnB NOR skal via datasystemene eller på annen måte aktivt søke opplysninger om andre medarbeidere, kunder eller utenforstående når det ikke er nødvendig for vedkommendes arbeid i selskapet.

Se:

- Personopplysninger - behandling av

7. SØK BISTAND VED PRIVATE ØKONOMISKE PROBLEMER

Ansatte forventes å holde sine kundeforhold med konsernet i orden. Det kan oppfattes som en svekkelse av den respekt og uavhengighet DnB NOR-konsernet tilstreber dersom ansatte er utsatt for sterkt økonomisk press. En ansatt som forstår at han eller hun ikke vil klare å dekke sine økonomiske forpliktelser, må derfor straks skriftlig orientere sin nærmeste overordnede eller særskilt utpekt rådgiver i HR Personal om situasjonen. Rådgiveren skal videreformidle orienteringen til den ansattes nærmeste overordnede med mindre den økonomiske situasjonen er av forbigående karakter.

8. VÆR VARSOM VED HANDEL MED AKSJER OG ANDRE FINANSIELLE INSTRUMENTER

8.1 Handel må skje i forsvarlig omfang

Den ansattes handel med finansielle instrumenter bør stå i et rimelig forhold til vedkommendes økonomi. Handelen må ikke være av et slikt omfang eller art at den går på bekostning av arbeidet i konsernet.

8.2 Vær varsom ved egenhandel

Det må utvises aktsomhet før den ansatte handler finansielle instrumenter i selskap som er kunde i DnB NOR-konsernet. Dette gjelder særlig når selskapet er kunde i det forretningsområdet arbeidstakeren er tilknyttet eller dersom arbeidstakeren sitter med kunnskap om selskapet gjennom sitt arbeidsforhold.

Lovgivning og bransjepraksis kan pålegge særskilte regler for ansattes egenhandel med finansielle instrumenter.

For Norge, se:

Verdipapirhandelloven kapittel 8

8.3 Ikke misbruk innsideinformasjon

Misbruk av innsideinformasjon*5 er straffbart. Den som har innsideinformasjon:

- har taushetsplikt om innsideinformasjonen overfor uvedkommende,
- plikter å omgå innsideinformasjonen med tilbørlig aktsomhet slik at informasjonen ikke spres til uvedkommende eller blir misbrukt og
- har forbud mot å misbruke informasjonen til selv å handle i, tilskynde eller rådggi andre til å handle i det berørte finansielle instrument

*5 Med innsideinformasjon menes presise opplysninger om de finansielle instrumentene, utstederen av disse eller andre forhold som er egnet til å påvirke kursen på de finansielle instrumentene eller tilknyttede finansielle instrumenter merkbart, og som ikke er offentlig tilgjengelig eller allment kjent i markedet.

8.4 Vær oppmerksom på særlige regler for primærinnsidere

Ved handel i finansielle instrumenter utstedt av selskap i DnB NOR-konsernet, er det gitt særskilte instruksjoner for primærinnsideres handel i DnB NOR-papirer. Dette gjelder bare for enkelte medlemmer av styrende organer og ledende ansatte i konsernet. Konsernsekretariatet underretter de som anses som primærinnsidere.

Se også:

- Primærinnsideres handel i finansielle instrumenter

9. IVARETA TAUSHETSPLIKTEN

Ansatte i DnB NOR-konsernet har taushetsplikt om det de i sitt arbeid får vite om konsernets eller kunders forhold. Taushetsplikten gjelder også i forhold til kolleger som ikke har behov for de aktuelle opplysningene i sitt arbeid. Taushetsplikt følger også av Policy i DnB NOR-konsernet for behandling av personopplysninger og av lovgivningen.

Se også:

- Personopplysninger - behandling av

For Norge, se bl.a.:

- Forretningsbankloven § 18

- Verdipapirhandelloven § 3-4 og § 10-9

- Verdipapirfondloven § 2-10, 3. ledd

- Verdipapirregisterloven - kapittel 8

10. IVARETA VARSLINGSPLIKTEN

Uten hinder av taushetsplikten skal en ansatt straks informere sin overordnede eller Konserndirektør Revisjon dersom han eller hun får kunnskap om

- forhold som er i strid med gjeldende regelverk fastsatt av myndighetene
- vesentlige brudd på interne bestemmelser

Ansatte som på forsvarlig måte varsler om kritikkverdige forhold i samsvar med dette punkt skal ikke utsettes for represalier eller lignende.

11. OVERTREDELSE AV ETIKKREGLENE KAN FÅ KONSEKVENSER

For ansatte kan overtredelse av Etikkreglene få konsekvenser for arbeidsforholdet, bl.a. i form av advarsel, oppsigelse eller

avskjed.

Ved mistanke om straffbare forhold eller alvorlige brudd på Etikkreglene gjelder Konsernretningslinjer i DnB NOR for behandling av misligheter og uregelmessigheter.

Se også:

- Misligheter og uregelmessigheter - behandling av interne - Konsernretningslinjer

- Etiske regler för DnB NOR-koncernen - (Swedish version) - svensk versjon

Basert på:

Aksjeloven

Aksjeloven § 1-3

Aksjeloven § 6-27

Allmennaksjeloven

Allmennaksjeloven § 1-3

Allmennaksjeloven § 6-27

Finansieringsvirksomhetsloven

Finansieringsvirksomhetsloven § 3-12

Forretningsbankloven

Forretningsbankloven § 10

Forretningsbankloven § 17

Forretningsbankloven § 18

Verdipapirregisterloven

Verdipapirregisterloven kap 8

Verdipapirfondloven

Verdipapirfondloven § 2-10

Verdipapirhandelloven

Verdipapirhandelloven § 3-4

Verdipapirhandelloven § 8-4

Verdipapirhandelloven § 10-3

Verdipapirhandelloven § 10-9

Verdipapirhandelloven kap 8

Relevante interne lenker:

Arrangementer

Gaver - bevilgning av eksterne

Mediekontakt - DnB NORs medieplakat

Misligheter og uregelmessigheter - behandling av interne

Personopplysninger - behandling av

Primærinnsideres handel i finansielle instrumenter

Verv - eksterne verv (styreverv m.v.)

Versjon: 6.5

Gitt av: Styret i DnB NOR ASA

Gjelder fra: 01 11 2007

Erstatter: 09 08 2007

Dokumenteier: Dag Arne Kristensen

Kontaktperson: Kristin Voll

Sendt på e-post fra Cecilie Eian den 2.februar 2011.

Etiske retningslinjer for Gjensidige Bank ASA

Etikk er læren om fellesskapsverdier og de normer og regler som må etterleves for at verdiene skal bli en naturlig del av hverdagen.

Godkjent av styret i Gjensidige Bank ASA 21. desember 2006.

1. Innledning

Gjensidige ønsker å bidra positivt til samfunnet gjennom verdiskaping og samfunnsengasjement. Selskapet skal tilby produkter og tjenester som samfunnet trenger, og skal ivareta forpliktelser og samfunnspålagte oppgaver på en god måte innenfor gjeldende lovverk, i tråd med alminnelig oppfatning av rettferdighet og rimelighet, og i henhold til egne etiske regler.

Kundene skal vite at Gjensidige driver sin virksomhet på en etisk forsvarlig måte. Selskapets etiske regler angir rammen for hvilke etiske krav selskapet setter til sine medarbeidere og tillitsvalgte.

Gjensidiges virksomhet er avhengig av tillit fra kunder, offentlige myndigheter og samfunnet for øvrig. Tillit er ikke noe som kan besluttes eller kreves, men som selskapet og medarbeiderne / de tillitsvalgte bare kan gjøre seg fortjent til gjennom å opptre med aktsomhet, redelighet og respekt. Selskapets medarbeidere og tillitsvalgte skal derfor opptre med høy etisk standard. Det innebærer at medarbeiderne og de tillitsvalgte – i enhver sammenheng hvor de identifiseres med Gjensidige – skal opptre ærlig, redelig og respektfullt i henhold til de normer, regler og lover som gjelder i samfunnet.

I noen situasjoner gis det klare regler for hva som er god etikk, men ofte vil det være nødvendig å bruke skjønn. Høy etisk standard utvises når vi ikke stiller oss i en slik situasjon at vår redelighet kan trekkes i tvil. Alle aktiviteter i selskapet skal tåle dagens lys.

Det er ikke tilstrekkelig å gjennomgå de etiske reglene for å utvise høy etisk standard. Høy etisk standard er ikke noe som bare kan læres – det må også forstås. Linjeleder er ansvarlig for å gjøre de etiske reglene kjent og passe på at de følges. Aktuelle etiske problemstillinger bør derfor settes på dagsorden med jevne mellomrom f.eks. på avdelingsmøter. Lederne har et spesielt ansvar for at

dette gjennomføres.

De etiske reglene gir også veiledning om hvordan du skal handle for å etterleve selskapets verdinormer. Dersom du er i tvil, skal du ta kontakt med din nærmeste overordnede.

2. Hvem omfattes

De etiske reglene viser hvilke forventninger og krav Gjensidige stiller til sine medarbeideres handlemåte og opptreden.

De etiske reglene gjelder også for medlemmer av de styrende og kontrollerende organer i Gjensidige når de utøver sin virksomhet for eller representerer selskapet.

I noen situasjoner gjelder de etiske reglene også for medarbeiderens nærmeste, senere betegnet som "nærstående". Med nærstående menes ektefelle, samboer og barn under 18 år samt selskap, foreninger, lag o.l. hvor medarbeideren eller noen av hans nærmeste har en vesentlig innflytelse. Også andre personlige relasjoner kan være av en slik art at de vil bli likestilt med nærstående (for eksempel naboer, nære venner m.v.).

3. Forholdet til andre

Forholdet til leder og kolleger

Gjensidige ønsker å skape et positivt, utviklende og utfordrende arbeidsmiljø. Tillit, respekt, samarbeid og åpenhet i forhold til leder og kolleger er grunnlaget for å nå dette målet. Alle medarbeidere har ansvar for å bidra til å skape et godt arbeidsmiljø i selskapet.

Forholdet til kunder og leverandører

En medarbeider må ikke la beslutninger eller handlinger bli påvirket av utilbørlig press eller tilbud om økonomiske fordeler fra parter med egeninteresser. Oppstår slike situasjoner, skal medarbeideren uten opphold rapportere forholdet til nærmeste overordnede (parter med egeninteresse kan finnes både internt og eksternt).

Medarbeidere eller nærstående skal ikke motta rabatter ved personlige kjøp av varer eller tjenester

fra selskapets forbindelser som medarbeideren har kontakter med gjennom sitt arbeid, med mindre det dreier seg om ordninger som er åpne for samtlige av selskapets medarbeidere.

Utbetalinger/honorarer fra Gjensidige til eksterne tjenesteytere skal stå i rimelig forhold til de satser som er vanlige i markedet, og skal alltid behandles skattemessig korrekt.

Hvis en medarbeider på noen måte kan betraktes som inhabil i forhold til eksterne tjenesteytere, skal alle avtaler forhåndsgodkjennes av nærmeste overordnede.

Forholdet til offentlige myndigheter

Alle medarbeidere skal sette seg inn i de regler, lover og forskrifter som gjelder for eget ansvarsområde, og sørge for at disse følges.

Selskapets medarbeidere må ikke på noen måte anbefale eller ta initiativ til brudd på eller omgåelse av gjeldende lover og regler, f.eks. på det skattemessige området.

Familieforhold

Søsken, foreldre/barn eller ektefeller/samboere skal, som hovedregel, ikke arbeide under samme leder (linjeleder) eller i samme avdeling.

Medarbeidere som er i slekt med hverandre, skal ikke inneha stillinger der en medarbeider har mulighet for å hindre, bedømme, godkjenne, revidere, kontrollere eller på annen måte påvirke arbeidet til en slektning.

Gjensidige ønsker ikke å vanskeliggjøre familiemedlemmers ansettelse i selskapet, men stiller de krav som er nødvendige for å sikre tilfredsstillende upartiskhet og kontroll. I tvilsspørsmål kontaktes personaldirektør.

Representasjon, reiser m.m.

Gjensidige forventer at medarbeidere som i kraft av sin stilling representerer eller kan bli identifisert med selskapet, gjør dette på en måte som inngir tillit både til selskapet og medarbeideren.

Kunderettede arrangementer skal preges av nøkternhet og ha et forretningsmessig innhold både for

kunde og selskap.

En medarbeider kan ikke delta på reiser eller arrangementer tilbudt av selskapets forbindelser uten at dette er klarert med overordnet. Reiser og opphold i forbindelse med utførelsen av arbeid for Gjensidige skal som hovedregel dekkes av selskapet. Dette gjelder også reiser og opphold i forbindelse med seminarer og andre faglige opplegg.

4. Økonomiske forhold

Ryddighet i egen økonomi

Gjensidige er avhengig av å ha tillit til sine medarbeidere, og forutsetter derfor at medarbeiderne har en ryddig privatøkonomi. Medarbeidere som tiltrer stillinger med fullmakter til å binde selskapet økonomisk, må være innstilt på at selskapet foretar kredittsjekk.

Medarbeiderne må til enhver tid sørge for at økonomiske forpliktelser overfor selskapet holdes i orden. Dersom en medarbeider får økonomiske problemer og ikke greier å overholde sine forpliktelser, skal nærmeste overordnede orienteres. Forespørsel om eventuell bistand til økonomisk rådgivning i slike situasjoner rettes til Seksjon Human Resources (HR).

En medarbeider skal ikke foreta registreringer og endringer av betingelser på egne eller nærståendes forsikringsavtaler eller andre avtaler. Dette er likevel ikke til hinder for at medarbeidere kan benytte de samme betjeningskanaler som er åpne for andre kunder.

Anvisning for utbetaling av en medarbeiders egne utgifter skal foretas av overordnet iht. fullmakter.

De tilleggsgoder de ansatte i Gjensidige har, må ikke utnyttes utover det formål som ligger i ordningen.

Deltakelse i ulovlig spillevirksomhet med økonomisk risiko er ikke forenlig med selskapets virksomhet.

Gaver

Medarbeiderne skal utvise stor varsomhet med å motta gaver eller andre ytelser fra selskapets kunder eller leverandører. Dersom en ansatt eller nærstående mottar gaver til en verdi utover lovens bestemmelser om skattefrie gaver, p.t. kr 500, skal dette tas opp med nærmeste leder. Hvis det er fare for at medarbeiderens habilitet eller uavhengighet kan trekkes i tvil, skal en gave ikke mottas. Eventuell retur av gaver må skje på en måte som virker minst mulig støtende på giveren.

En medarbeider skal ikke motta noen form for gave i tilknytning til forhandlinger eller som gjenytelse for inngåtte forretningsmessige avtaler for Gjensidige.

Når gaver gis til selskapets forbindelser, gjelder tilsvarende begrensninger. Selskapets motiver eller mottakerens integritet må ikke kunne trekkes i tvil.

5. Habilitet

Beslutninger og saksbehandling

En medarbeider må ikke ta del i, eller søke å påvirke, en beslutning når det foreligger forhold som er egnet til å svekke tilliten til hans uavhengighet (habilitet). Medarbeidere må derfor ikke delta i behandling eller avgjørelse av noe spørsmål i saker som medarbeideren selv eller nærstående har økonomiske eller andre personlige interesser i.

Du skal underrette din nærmeste overordnede straks du blir oppmerksom på at en habilitetskonflikt kan oppstå. Den overordnede skal vurdere om andre medarbeidere eller publikum vil kunne trekke din habilitet eller etiske redelighet i tvil. Dersom det konstateres at inhabilitet foreligger, skal du ikke delta i den videre behandling av saken.

For medlemmer av styret, representantskap og kontrollkomité henvises det særskilt til lov om finansieringsvirksomhet § 3-12 om inhabilitet.

Ansettelse

En medarbeider skal ikke benytte sin stilling til å påvirke ansettelsessaker slik at det skjer en favorisering på grunnlag av andre kriterier enn de som er direkte relevante for den aktuelle stillingen.

6. Informasjon

Innhenting av opplysninger

En medarbeider skal ikke aktivt søke opplysninger om andre medarbeidere eller kunder via datasystemene eller på annen måte, når det ikke er nødvendig for hans arbeid i selskapet.

Gjensidiges datautstyr og systemer skal ikke benyttes til andre formål enn det de er ment å brukes til.

Taushetsplikten

En medarbeider har taushetsplikt om alt som han i stillings medfør får kjennskap til av fortrolige opplysninger om Gjensidige eller selskapets forbindelser. Taushetsplikten gjelder ikke bare overfor utenforstående, men også overfor nærstående og kolleger som ikke har behov for de aktuelle opplysninger i sitt arbeid.

Informasjonsplikt/Varslingsplikt

Taushetsplikten er ikke til hinder for at en medarbeider informerer sin overordnede om forhold i selskapet som antas å være i strid med gjeldende lover, regler eller forskrifter. Ved mistanke om at det har funnet sted et tilfelle av en så alvorlig eller graverende art at det må betegnes som en uregelmessighet eller mislighet, er medarbeideren også pliktig til å rapportere tilfellet direkte til Konsernrevisjon.

Dersom det foreligger mistanke om forhold som er i strid med selskapets etiske regler eller er ulovlige, skal du kunne varsle uten at dette får konsekvenser for arbeidsforholdet. Dersom du ikke ønsker å informere nærmeste leder om forholdet, kan du henvende deg til en annen overordnet, Hovedvernombudet (Bedriftshelsetjenesten), Human Resources (HR) eller Konsernrevisjonen. En annen mulighet er å sende e-post til "Etikkpostkassen", etikkgjensidige.no. Henvendelser vil bli behandlet konfidensielt dersom du ønsker det.

Taushetsplikten gjelder ikke når en medarbeider har plikt til å gi opplysninger i henhold til lov. I tvilstilfeller må den som ber om opplysninger fra selskapet, selv dokumentere at informasjon kan gis uten at taushetsplikten brytes.

7. Deltakelse i annen virksomhet

Næringsvirksomhet

En medarbeider skal ikke drive økonomisk virksomhet eller motta godtgjørelser utenom selskapet

uten at nærmeste overordnede er orientert om dette.

Gjensidige kan, etter vurdering av det enkelte tilfelle, nedlegge forbud mot at medarbeideren driver privat forretningsvirksomhet dersom slik virksomhet griper inn i arbeidstiden, i vesentlig grad legger beslag på medarbeiderens arbeidskapasitet, eller ikke er forenlig med vedkommendes stilling i selskapet eller selskapets virksomhet forøvrig.

En medarbeider må melde fra til nærmeste overordnede hvis medarbeideren eller nærstående har vesentlige eierinteresser i virksomheter som har kunde- eller leverandørforhold til Gjensidige. Dersom eierforholdet kan skape tvil om medarbeiderens lojalitet eller uavhengighet, kan Gjensidige sette frist for å avvikle eier- eller kundeforholdet.

En medarbeider må ikke drive virksomhet som konkurrerer med Gjensidige.

Medarbeidere i ledende stillinger kan ikke uten særskilt tillatelse fra nærmeste overordnede delta som ansvarlig medlem eller være styremedlem i selskap som driver næringsvirksomhet eller kredittvirksomhet.

Samfunnsengasjement

Medarbeidere kan påta seg verv utenfor selskapet. Er du i tvil om dine engasjementer går ut over arbeidet i selskapet, skal dette tas opp med nærmeste overordnede. I saker hvor Gjensidige omtales, forventes en korrekt og lojal holdning utad.

8. Markedsføring

En medarbeider skal ikke legge opp til noen former for salg eller markedsføring som kan oppfattes som støtende av samfunnet/publikum, eller som strider mot vanlige samfunnsnormer.

I all reklame, informasjon, produktprising og betingelser skal medarbeiderne vise et etisk samfunnsansvar gjennom bevissthet for miljøet generelt og skadeforebyggende tiltak spesielt.

9. Forholdet til annet etisk regelverk

Som et supplement til disse reglene, er det fastsatt særskilte regler for spesielle områder av virksomheten (datasikkerhet, bruk av internett etc.). I tillegg finnes det yrkesetiske regler for en del profesjoner som de aktuelle medarbeidere også må forholde seg til.

10. Konsekvenser ved overtredelser

Gjensidige forutsetter at alle medarbeidere gjør seg kjent med, og retter seg etter, de etiske reglene. Selskapet vil ikke tolerere overtredelser. En overtredelse kan – i tråd med relevante lovbestemmelser – føre til interne disiplinærtiltak, oppsigelse, avskjed og/eller rettslig forfølgning.

Om det skulle oppstå en uheldig praksis eller uregelmessighet i selskapet, er Gjensidige forpliktet til å foreta nødvendige korreksjoner og iverksette forebyggende tiltak for å unngå gjentakelser.

Etiske retningslinjer for SkandiaBanken, sendt på e-post fra Anna Gudrun Valland, sendt 1.februar 2011.

Styrets instruksjon om etiske retningslinjer

1. Formålet med retningslinjene

Formålet med retningslinjene er å fremme en sunn virksomhet og å opprettholde offentlighetens tiltro til de finansielle aktørene.

2. For hvem retningslinjene gjelder

Retningslinjene gjelder samtlige ansatte i SkandiaBanken. Retningslinjene gjelder også for de personer som, uten å være ansatte i banken, arbeider på oppdrag eller som konsulenter for banken. Når det i disse retningslinjer tales om medarbeidere inkluderes også disse.

En ansatt skal når vedkommende tiltrer sin stilling informeres om retningslinjene og skriftlig bekrefte å omfattes av disse og å følge dem. Alle ledere skal minst en gang per år ha en gjennomgang av reglene med sine medarbeidere og diskutere hvordan disse kan tilpasses og påvirke virksomheten innen egen enhet. Dette bør skje med alle medarbeiderne samlet.

Ovenstående gjelder også for konsulenter som i en lengre periode eller i sammenheng med større enkeltprosjekter er tilsluttet banken. Oppdragstakere og konsulenter som er underkastet offentlige lover/forordninger, (Som for eksempel revisorer og advokater) behøver dog ikke gi en skriftlig bekreftelse på at de omfattes av dette regelverk.

3. Grunnleggende vurderinger

Følgende grunnleggende vurderinger skal kjennetegne såvel bankens relasjon til kundene og andre eksterne interessenter som relasjonen internt mellom bankens medarbeidere.

Kvalitet og langsiktighet

Banken og dens medarbeidere skal stå for høy kvalitet og handle ut fra et langsiktig perspektiv.

Saklighet, rettferdighet og konsekvens

Banken og dens medarbeidere skal handle saklig, rettferdig, anstendig, ærlig og konsekvent.

Hurtighet, tilgjengelighet og tydelighet

Banken og dens medarbeidere skal handle raskt og aktivt, ha høy tilgjengelighet i såvel eksterne som interne sammenhenger samt kommunisere enkelt, raskt og tydelig.

Hjelpsomhet og respekt

Banken og dens medarbeidere skal handle hjelpsomt, saklig og med respekt for individet og med forståelse for den enkelte kundes situasjon.

Integritet

Banken og dens medarbeidere skal ha høy integritet og stå imot utilbørlig press.

Konkurranse

Banken skal tilstrebe en åpen, ærlig og rettferdig konkurranse.

Miljø

Banken skal aktivt verne om miljøet på arbeidsplassen.

Diskriminering

Banken skal motvirke diskriminering.

Virksomheten skal i alminnelighet drives slik at ovenstående grunnleggende vurderinger fremmes. Etske vurderinger styres av godt omdømme og individets følelse for hva som er rett og galt. Etske vurderinger skal alltid vurderes av beslutningstaker i banken. En god målestokk på om et vedtak eller prinsipiell avgjørelse oppfyller de krav til etikk som stilles til den enkelte er om beslutningen eller avgjørelsen kan forklares og motiveres overfor overordnede, kunder og utenforstående.

Banken skal inneha og effektivt anvende tilstrekkelige ressurser og rutiner for at virksomheten skal kunne drives som beskrevet. Initiativ som kan høylene den etiske bevissthet skal oppmuntres.

4. Fortrolighet med lovregler m.m.

Styret og ledelsen skal påse at lover, forskrifter m.m. som vedrører bankens virksomhetsområder overholdes i virksomheten. Banken skal følge de beslutninger og anbefalinger som bankens bransjeforening har vedtatt.

Det påhviler bankens ledelse å sørge for at kunnskap om ovennevnte lover og retningslinjer opprettholdes på et tilfredsstillende nivå hos de ansatte.

5. Markedsføring og salg

Bankens markedsføring skal være seriøs og saklig. Dette gjelder også muntlig markedsføring fra den enkelte medarbeider. Markedet eller den enkelte kunde skal aldri gis et feilaktig eller overdrevet bilde av banken eller bankens produkter.

Bankens markedsføring skal fremme en sunn konkurranse. Informasjon om og sammenligninger mot konkurrenter skal være objektiv og skal ikke inneholde nedsettende eller misledende informasjon. Konkurransinformasjon skal ikke misbrukes.

Banken skal i sin markedsføring gi kunden relevant informasjon om de tjenester og produkter som tilbys. Blant annet skal det gis informasjon om eventuelle tilhørende risiki.

Banken skal være spesielt aktsom ved markedsføring som rettes mot ungdom.

Rabatter og andre fordeler skal tildeles konsekvent og rettferdig.

6. Økonomisk rådgivning

Økonomisk rådgivning skal skje saklig og ansvarsfullt utfra situasjonen i det enkelte tilfellet. Banken skal gi kunden tilstrekkelig informasjon om forhold som er vesentlige i sammenhengen. Det skal blant annet informeres om eventuelle risiki som er forbundet med enkelte tjenester eller produkter.

7. Skatter

Beskatning av de produkter som markedsføres

Beskatningen for kunden av de produkter som utvikles og markedsføres skal alltid kartlegges innen lansering. Dersom beskatningen ikke er helt avklart skal utredningen av beskatningskonsekvensene dokumenteres skriftlig. VD eller den leder som VD utpeker er ansvarlig for at dette blir gjort og at

forandringer i skattelover og praksis konsekvensvurderes i forhold til tidligere lanserte produkter. Produkter hvor allmenne beskatningskonsekvenser ikke er helt avklart får kun selges dersom det foreligger spesielle grunner til dette. Kundene skal i så fall informeres skriftlig om de uklare beskatningskonsekvensene og skriftlig bekrefte at de er innforstått med disse forhold. Det skal utvises stor forsiktighet i forbindelse med utvikling og lansering av produkter som kun har til formål å redusere kundenes skatter.

Medarbeidernes egne skatter

Bankens medarbeidere skal utvise stor forsiktighet når det gjelder egen skatteplanlegging og opptreden som kan bli bedømt som skatteflukt. Dette gjelder i særlig grad medarbeidere som har ledende stillinger i banken.

8. Hvitvasking

I bankens virksomhet skal det rettes spesiell oppmerksomhet mot forsøk på hvitvasking av penger. Regelverket om dette finnes i "Hvitvaskingsforskriften" av 1994-02-07.

9. Kredittgivning

Kredittgivning skal gjøres ut fra kundens økonomiske situasjon. Kreditt bør ikke innvilges i de tilfeller der vi vet at formålet ikke er forenelig med god samfunnsmoral.

10. Interessekonflikter

Interessekonflikter som oppstår av forhold utenfor et normalt kundeforhold skal unngås. Dersom noe slikt inntreffer skal kunden behandles rettferdig.

En ansatt forbys å behandle saker der den ansatte har en egeninteresse eller der nærtstående av den ansatte har interesser eller der selskaper hvor den ansatte eller nærtstående har interesser.

11. Leverandører, samarbeidspartnere og andre forretningskontakter

Banken er tilhenger av en åpen, ærlig og rettferdig konkurranse mellom frie markedsaktører. Bankens skal derfor:

- ikke henvende seg til leverandører (motsatt) som er kjent for å ikke overholde

sine forpliktelser overfor sine forretningspartnere, ansatte eller samfunnet ellers

ved eksempelvis ikke betale skatter eller misligholde allerede inngåtte avtaler

- ikke henvende seg til leverandører (motsatt) der det er kjent at de selv eller deres

eiere har misbrukt konkursbestemmelsene.

- ikke henvende seg til leverandører (motsatt) der eierforholdene er uklare.

- nøye overholde internasjonale som nasjonale konkurranseregler.

Mellom banken og samarbeidende bedrifter skal det opprettes samarbeidsavtaler.

Banken skal i størst mulig grad arbeide for at bedrifter som banken samarbeider med, handler i overensstemmelse med gjeldende lover og forskrifter samt av myndigheter utformede retningslinjer og anvisninger. Av samarbeidsavtalen som er opprettet bør det fremgå at banken har rett til å si opp avtalen dersom bedriften ikke forholder seg til gjeldende regler.

12. Egne eller nærstående verdipapir- og valutaforretninger

Handel med finansielle instrumenter skal drives slik at alminnelig tiltro til verdipapirmarkedet opprettholdes. Bankens håndtering av sine kunders verdipapirforretninger er av stor betydning for tilliten til banken.

Berørte personer skal derfor forholde seg til de til gjeldende retningslinjer gitt av Kredittilsynet eller av egen bransjeforening (Verdipapirfondforeningen VFF) vedrørende verdipapir- og valutaforretninger m.m som er foretatt av ansatte i verdipapirforetaket for egen eller nærstående regning.

Nærmere rutiner for berørte personers rapporteringsplikt m.m fremkommer i bankens "Instruks for ansattes egenhandel med finansielle instrumenter" samt i styrets vedtatte instruksjoner vedrørende regelansvar innen forretningsområde Aksjehandel resp. innen forretningsområde Fondshandel.

13. Taushetsplikt og konfidensialitet

Opplysninger om bankens kunder

I virksomheten skal det utøves diskresjon i henhold til bankloven. Taushetsbelagte opplysninger skal ikke utleveres eller omtales overfor uvedkommende og skal heller ikke oppbevares slik at de kan bli tilgjengelig for uvedkommende.

Konfidensielle opplysninger om kundene skal kun overleveres:

- kunden selv

- medarbeidere i banken som nødvendigvis trenger opplysningene for å kunne

utføre sitt arbeid.

- myndigheter - under forutsetning av at dette dreier seg om opplysningsplikt i

henhold til lov

Opplysninger om banken

Det ligger oftest i bankens interesse å spre informasjon om banken, og så fullstendig som mulig besvare ulike spørsmålsstillinger om virksomheten fra kunder, det offentlige og massemedier. Opplysninger i materiell som er allment tilgjengelig som f. eks. årsberetning og kundemateriell kan alltid deles ut. Derimot er det ikke tillatt å dele ut ikke allment tilgjengelige opplysninger med sensitiv informasjon. Det kan dreie seg om økonomisk- eller markedsinformasjon samt informasjon om nye produkter. Sensitiv informasjon skal oppbevares slik at den ikke kan bli tilgjengelig for uvedkommende. Internt skal slik informasjon kun meddeles medarbeidere som har behov for dette i sitt arbeid. En må likevel ikke glemme at medarbeiderne generelt skal ha best mulig informasjon for å kunne utføre et godt arbeid.

Personvernloven

I personvernloven finnes særskilte regler for behandling av personopplysninger.

Informasjoner til myndigheter

Som generell regel gjelder at banken kun skal gi informasjon til myndighetene dersom dette er hjemlet i lover/forskrifter eller dersom opplysningene er offentlig tilgjengelig. Dette gjelder såvel opplysninger om kunder som opplysninger om banken og dens forretningsanliggender. Dette

prinsipp skal opprettholdes konsekvent og tilpasses selv i de tilfeller forespørslene dreier seg om opplysninger som ikke regnes for å være sensitive.

Kontakter med massemedia

Bankens kontakter med massemedier skal preges av åpenhet, saklighet, ærlighet samt respekt og forståelse for media. Dette skal imidlertid ikke føre til at sensitiv informasjon om banken eller kunder overleveres. Dersom en medarbeider får en forespørsel fra media som gjelder bankens virksomhet generelt, skal vedkommende som en hovedregel henvises til bankens leder eller stedfortreder. Dette for å sikre at den informasjon som gis er korrekt og identisk. Gjelder spørsmålet derimot produktvilkår eller lignende, kan spørsmålet besvares av medarbeiderne.

Taushetsforpliktelse

Alle medarbeidere skal i forbindelse med tiltredelsen opplyses om gjeldende regler vedrørende diskresjon og taushetsplikt. Den ansatte skal bekrefte at han eller hun har mottatt slik informasjon og forpliktet seg til å følge reglene ved å underskrive et spesielt skjema vedrørende taushetsplikt.

Avslutning av arbeidsforholdet

Taushetsplikten gjelder også etter at ansettelsesforholdet til banken er opphørt. Når en medarbeider slutter er det absolutt forbudt å ta med seg eller beholde sensitivt materiale, som for eksempel opplysninger om bankens kunder. En medarbeider som slutter i sin stilling skal skriftlig bekrefte at han eller hun ikke har tatt med seg eller beholdt sensitivt material.

Overtredelse av taushetsplikt / innside-regler

Ansettelsesforholdet for en medarbeider som i strid med gjeldende regler og uten fullmakt har sendt ut sensitive opplysninger vurderes fortløpende. En slik handling vil i enkelte tilfeller også være en straffbar handling ut fra lovregler som har til hensikt å beskytte forretningshemmeligheter.

I Verdipapirloven av 19-06-1997 finnes straffesanksjonerte forbud mot en person som ut fra ikke offentlige opplysninger for egen eller annens regning har handlet finansielle instrumenter innen disse opplysningene er alminnelig kjent i markedet.

14. Forholdet til Kredittilsynet og andre tilsynsmyndigheter

Banken skal tilstrebe åpenhet og gjensidig respekt i relasjon til tilsynsmyndighetene. Forespørsler fra myndigheter skal besvares raskt og korrekt. Man skal imidlertid opptre aktsomt slik at myndighetene i sin kontakt med banken ikke overskrider sine rettigheter. Myndighetsmisbruk skal påtales.

Bankens kontakter med skattemyndigheter skal preges av ærlighet og respekt. Dersom beskatningen i enkelte tilfeller kan virke tvilsom, skal bankens argumentasjon være rimelig og åpen.

15. "Smøring" og bestikkelser

Allment

"Smøring" er en fordel som gis for å utilbørlig påvirke noen i dennes tjeneste-utøving. Det er derimot ikke spørsmål om "smøring" dersom en fordel gis til noen for å påvirke denne til å vedta disposisjoner med egne midler. Kostnadsfrie fordeler kan i slike tilfeller likevel være uetiske ut fra andre synspunkter. Den som tar imot eller ber om slike fordeler samt de som tilbyr slike fordeler gjør seg skyldig i bestikkelser. "Smøring" og bestikkelser ansees som alvorlige brudd i Norge.

"Smøring" og bestikkelser er et grunnleggende hinder mot en fri og vel fungerende markedsøkonomi og er fullstendig uakseptabelt i bankens virksomhet. Det er derfor absolutt forbudt for bankens medarbeidere å både ta og gi gaver som kan oppfattes som "smøring" eller andre utilbørlige belønninger. Dette gjelder til og med om en verdifull forretning derved mistes til noen som aksepterer slike forhold. Forsøk på smøring skal rapporteres til nærmeste leder. Banken skal delta i og følge den praksis som utvikles på området.

Hva ansees som smøring

Medarbeidere som har kontakt med bedrifter som leverer eller kan komme til å levere tjenester eller varer til banken, må være spesielt aktsomme mot å ta imot noe som kan oppfattes som smøring. Det kan gjelde ulike fordeler fra leverandører av eksempelvis reparasjonstjenester eller meglere av verdipapirer. Den som mottar en fordel og er usikker skal konsultere sin nærmeste leder og takke nei ved minste tvil om at formålet er utilbørlig. Dersom en slik fordel allerede er mottatt, skal den returneres avsender. Nedenfor følger eksempel på hvordan ulike fordeler skal anses:

Kontanter og finansielle ytelser

Kontanter og finansielle ytelser regnes alltid som bestikkelser.

Gaver og kundegaver

Normalt reklamemateriell med firmamerking samt enklere gaver av mindre verdi er tillatt. Som en øvre grense gjelder at en gaves verdi aldri skal overstige 300 NOK. Det som her er uttalt gjelder også bankens egne kundegaver.

Tjenester

Tjenester i form av bilreparasjoner, reparasjoner på eiendom og liknende til lav eller ingen kostnad utgjør bestikkelser.

Rabatter

Rabatter som gis generelt til alle ansatte i banken godtas. Rabatter som gis kun til enkelte ansatte eller til ansatte på enkelte avdelinger ansees som bestikkelser.

Måltider

Lunsjer eller middag av normalt slag i forbindelse med arbeid kan godtas. Særsilt påkostet representasjon i form av overdrevet dyre middager og lignende er ikke tillatt.

Studiereiser

Studiereiser med tilknytning til arbeidet skal ikke foretas på andre enn bankens bekostning.

Feriefordeler

Lån av fritidshus, båter, biler etc. under helger eller ferier ansees som bestikkelser.

Frequent flyer-programs og andre bonusfordeler

Enkelte medarbeidere får til privat bruk ikke utnytte frequent- flyer fordeler eller andre bonusfordeler som man har oppnådd p g a kjøp av tjenester eller varer som banken har bekostet.

16. Biaktiviteter

Bankens medarbeidere skal være forsiktig med bijobber. Dette gjelder også bijobber som ikke drives kommersielt. Følgende skal ikke forekomme:

Tillitsskadende bijobber - Virksomhet som er lovstridig eller useriøs eller ligger nært opp til slik virksomhet eller andre aktiviteter som kan skade tilliten til banken eller medarbeideren eller undergrave medarbeiderens personlige eller økonomiske integritet.

Konkurrerende bijobber - Virksomhet som konkurrerer med bankens virksomhet eller drives av noen som er leverandør eller kunde til banken. Forsiktighet må videre utvises når det gjelder medvirkning som foredragsholder på eksterne konferanser, slik at konkurrenter ikke får opplysninger som er verdifulle for banken.

Tidkrevende biarbeid - Virksomhet som tar så mye tid eller er så krevende at arbeidet for banken blir skadelidende. Slike oppgaver skal ikke utføres i arbeidstiden eller i bankens lokaler eller ved hjelp av bankens eiendeler eller på annen måte som kan forbindes med banken. Den som er usikker på om slikt arbeid er tillatt skal alltid innhente skriftlig tillatelse hos nærmeste overordnede. Denne kan også, dersom spesielle årsaker foreligger i noen grad innrømme unntak fra overstående regler. Dersom banken krever det skal den ansatte gi opplysninger om biarbeid av slik karakter.

17. Forhold som kan henføres til den ansattes personlige oppreden

Allment

For at banken som bedrift skal kunne vinne og opprettholde tillit og respekt må store krav stilles til bankens medarbeidere med hensyn til etikk og personlige forhold for øvrig.

Personlig integritet

Bankens medarbeidere må ha høy personlig integritet. Medarbeiderne må kunne stå imot utilbørlig press uansett hvorfra det kommer.

Økonomiske forhold

Bankens medarbeidere bør ikke delta i spill, speulasjonsforretninger eller lignende eller påta seg ansvar som setter personlig økonomi i fare.

Narkotika og alkohol

Bankens medarbeidere skal ikke bruke narkotika. Dette gjelder også i fritiden. Alkohol (lettøl regnes ikke som alkohol) skal ikke inntas i arbeidstiden annet enn i forbindelse med representasjon. I slike tilfeller skal man være restriktiv med inntaket.

Lovbrudd

Det er ikke akseptabelt at medarbeidere begår lovbrudd. Ansettelsesforholdet vurderes fortløpende for medarbeidere som har gjort seg skyldig i lovbrudd i tjenesten eller i brudd som er rettet mot banken. Det samme gjelder for medarbeidere som er dømt til strengere straff enn bøter utenom tjenesten.

Medlemskap eller sympatier for visse organisasjoner

Banken aksepterer ikke at medarbeidere er medlemmer i eller aktivt sympatiserer med organisasjoner som er udemokratiske, rasistiske eller voldelige eller på annen måte forbindes med kriminell virksomhet.

Seksuell trakassering

Banken aksepterer ikke at medarbeidere trakasseres seksuelt.

Særskilte krav til bankens ledere

Det stilles ekstra strenge krav til bankens ledere når det gjelder etikk. Lederne skal være forbilder for øvrige medarbeidere. En leder må alltid selv fullt ut følge de regler og normer som gjelder for øvrige medarbeidere. Det er ikke akseptabelt med ledere som går utenom interne regler og normer og misbruker den tillit som banken har vist dem.

18. Kontaktpersoner i etiske spørsmål, overvåkning av at de etiske retningslinjer følges.

Nærmeste leder, bankens etikkansvarlige

I vanskelige situasjoner skal medarbeideren vende sig til sin nærmeste leder for å få hjelp. I banken skal det også finnes en etikkansvarlig. Alle medarbeidere i banken har rett til å vende sig direkte til den etikkansvarlige når det gjelder etiske spørsmål. Den etikkansvarlige skal derimot ikke ha direktekontakt med kunder eller andre eksterne interessenter. Den etikkansvarlige skal utøve sin stilling gjennom råd og anbefalinger og har ingen beslutningsmyndighet. Om ett råd eller anbefaling

fra den etikkansvarlige ikke følges skal dette imidlertid rapporteres til bankens leder. Selv om den etikkansvarlige selv eller på forespørsel gir råd om den etiske vurdering av et bestemt forhold, ligger hele ansvaret for dette forholdet hos øverste leder. Dette gjelder såvel den forretningsmessige og den juridiske som den etiske vurdering av forholdet. Den etikkansvarlige har rett til å få de opplysninger og ta del i de handlinger som er nødvendig for at den etikkansvarlige skal kunne utføre sine oppgaver. Den etikkansvarlige rapporterer direkte til bankens øverste leder.

Overvåkning av at de etiske retningslinjer følges

Respektive forretningsområdeansvarlige har ansvaret for at de etiske retningslinjer etterlevs i egen virksomhet. De samme lederne er også ansvarlig for å uten utsettelse informere bankens øverste leder om prinsipielle eller andre viktige etiske spørsmål som vedrører egen virksomhet og/eller de ansattes opptreden.

Skandiakonsernets etikkgruppe

I bankens morselskap fins det på konsernnivå en etikkgruppe bestående av konsernets personaldirektør, sjefsjurist og internrevisjonssjef.

Etikkgruppen rapporterer angjeldende etikkspørsmål direkte til VD i morselskapet. Etikkgruppen har under VD i morselskapet det overordnede ansvaret for de etiske spørsmål innen konsernet og skal på eget initiativ overvåke at retningslinjene følges og at en høy etisk standard etterlevs i hele konsernets virksomhet. Bankens VD og bankens etikkansvarlige har rett til å henvende seg til etikkgruppen for råd i etiske spørsmål. Etikkgruppen har myndighet tilsvarende bankens etikkansvarlige.

Vedlegg 2; Forespørsel bankbransjen

Hei.

Jeg er en sisteårs siviløkonomstudent ved Handelshøgskolen på Universitetet for miljø- og biovitenskap i Ås. I den forbindelse holder jeg på med min mastergradsoppgave som omhandler etiske atferd i bankbransjen. Her vil jeg undersøke ledelsens forhold, tanker og arbeid rundt det å fremme etisk atferd blant de ansatte i bedriften. I den forbindelse vil jeg gjerne etablere kontakt med den eller de i ledelsen som jobber med dette. Hvis du kan sette meg i kontakt med den eller de som er aktuelle for dette ville jeg blitt meget takknemlig. Under følger litt mer informasjon om arbeidet.

I min masteroppgave vil jeg se nærmere på bedriftens etiske retningslinjer/prinsipper og eller verdier som det styres etter innad i organisasjonen. For å studere nærmere hvordan ledere i bankbransjen jobber med utfordringer knyttet til etisk atferd blant de ansatte. Mitt ønske er å kunne få gjennomført intervjuer med en rekke ledere i bankbransjen for å studere dette nærmere. Disse utfordringene kan dreie seg om hvordan ledelsen forholder seg til og jobber med utfordringer som for eksempel innsidehandel, forholdet mellom rollen som selger og rådgiver, whistleblowing og andre etiske utfordringer en ansatt kan møte som ansatt i en norsk bank.

Intervjuene vil finne sted i slutten februar, begynnelsen av mars inneværende år. Intervjuene og bedriftsnavn kan anonymiseres hvis det er ønskelig.

Jeg håper på positiv tilbakemelding og ta gjerne kontakt hvis det skulle være noe dere lurer på eller om dere ønsker mer utfyllende informasjon om prosjektet.

Med vennlig hilsen

Petter H. Gausdal

Mob: 48 23 63 13

E-post: petter.gausdal@student.umb.no

Vedlegg 3; Intervjuguide sendt til bankene

Her er noe av det jeg kommer til å spørre om, det er fint om du kan tenke igjennom punktene.

Kort om stilling og ansvarsområde.

- Hva er bankens formål?
 - Hvilke organisasjonsverdier har banken?
 - Hvem laget og utformet de etiske retningslinjene og når skjedde det, evt når ble de sist revidert?
 - Hvem er de etiske retningslinjene til for?
 - Har dere vurdert å endre de etiske retningslinjene?
 - Hvilke sanksjonsmuligheter har du/dere ved brudd på de etiske retningslinjene?
 - Hvordan oppfatter du andre bankers etiske retningslinjer?
-
- Hvor ofte møter en etiske utfordringer i bankhverdagen?
 - Hva er det mest vanlige etiske problemet en bankansatt står ovenfor?
 - Hva gjøres for å avsløre uetisk atferd innad i organisasjonen?
-
- Hvordan kommuniseres dere budskapet i de etiske retningslinjene?
 - Hvordan jobber ledelsen for å få tak i situasjoner hvor det er muligheter for uetisk atferd?
 - Hvordan er denne kommunikasjonsprosessen?
 - Hvordan kan en ansatt varsle om noe den opplever som uetisk?
-
- Hvor viktig er lederens rolle for å fremme etisk atferd?
 - Hva kjennetegner arbeidsmiljøet?

Vedlegg 4; Intervjuguide som ble benyttet under intervjuene

Det som er i kursiv er det som er tillagt fra den intervjuguiden som ble sendt ut.

Kort om personalia, stilling og ansvarsområde.

1. Hva er bankens formål?
2. Hvilke organisasjonsverdier har banken?
3. *Hvordan arbeider dere for å etterleve disse verdiene?*
4. *Hva legger du i begrepet uetisk atferd?*
5. Hvem laget og utformet de etiske retningslinjene og når skjedde det, evt når ble de sist revidert?
6. *Deres etiske retningslinjer er preget av forbud/idealer, hvorfor det?*
7. *Hva er formålet med de etiske retningslinjene?*
8. Hvem er de etiske retningslinjene til for?
9. Har dere vurdert å endre de etiske retningslinjene? *Er det noen endringer du kunne tenke deg? Mer detaljert? Annen tilnærming?*
10. Hvilke sanksjonsmuligheter har du/dere ved brudd på de etiske retningslinjene?
11. *Hvor viktig mener du at deres etiske retningslinjer er for å hindre uetisk atferd i banken?*
12. Hvordan oppfatter du andre bankers etiske retningslinjer?
13. *I hvor stor grad tror du at en organisasjon kan påvirke de ansattes moral?*
14. Hvor ofte møter en etiske utfordringer i bankhverdagen?
15. Hva er det mest vanlige etiske problemet en bankansatt står ovenfor?

16. *Hva gjør du for å hindre uetisk atferd? (personlig, lederens rolle)*
17. *Hva er den største etiske utfordringen slik du ser det? Og hvorfor?*
18. *Hvem har ansvaret hvis det oppstår en uetisk handling? (Person eller organisasjon?)*
19. *Hva gjøres for å avsløre uetisk atferd?*

20. *Hvordan kommuniseres dere budskapet i de etiske retningslinjene?*
21. *Hvordan jobber ledelsen for å få tak i situasjoner hvor det er muligheter for uetisk atferd?*
22. *Hvordan er denne kommunikasjonsprosessen?*
23. *Hvordan kan en ansatt varsle om noe den opplever som uetisk?*
24. *Har dere fått signaler fra de ansatte hvor de har opplevd eller observert uetiske handlinger?*
Hvor ofte har det skjedd? (feedback loop)

25. *Hvor viktig er lederens rolle for å fremme etisk atferd?*
26. *Hva kjennetegner arbeidsmiljøet?*
27. *Hvordan vil du karakterisere medarbeiderne dine? (teori X vs Teori Y)*

28. *Hva er viktigst av butikk og etikk?*