

SNF arbeidsnotat nr. 35/05

**Handlingsrom for ledelse: I hvilken grad og på
hvilken måte har ledere valg- og handlefrihet?**

Bjarne Espedal

Birthe Lange

SNF prosjekt nr. 6485: ”Lederes handlingsrom i forbindelse med
endring og lederutvikling”

Prosjektet er finansiert av DnB NOR Bank ASA

SAMFUNNS- OG NÆRINGS- OG NÆRINGS- OG NÆRINGS- OG NÆRINGS-
LIVSFORSKNING AS

BERGEN, JUNI 2005

ISSN 1503-2140

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale
og i strid med åndsverkloven er straffbart
og kan medføre erstatningsansvar.

Abstrakt

Utøvelse av ledelse krever *handlingsrom* som gjør det mulig å balansere kostnadseffektivitet og predikerbarhet med fleksibilitet og tilpasningsevne. Med dette som utgangspunkt belyses og drøftes begrepet ”ledelsens handlingsrom”, og notatet reiser følgende spørsmål: Hva er handlingsrom? Hvorfor er handlingsrom viktig? Hva er betingelser for å utvikle handlingsrom? Vil et stort handlingsrom alltid være et gode?

Handlingsrom for å kunne utøve ledelse

Innledning

Hensikten med dette notatet er å belyse begrepet ”handlingsrom for å kunne utøve ledelse”, eller mer presist: I hvilken grad og på hvilken måte opplever ledere i DnB NOR at de har rom for å kunne utøve ledelse i banken?

Ledere har det travelt. Arbeidsdagen er ofte hektisk, vanskelig å planlegge og uforutsette hendelser inntreffer. Det er mange oppgaver som skal utføres, og mange funksjoner som skal fylles: ledere skal analysere, sette mål, kontrollere, veilede, lede møter, treffe folk, etc. Lederrollen innebærer derfor at ledere ofte må skifte fokus og oppmerksomhet flere ganger om dagen¹. Dette krever evne til kreativitet og fleksibilitet, som igjen krever *valg- og handlefrihet* i forhold til nye og skiftende krav og utfordringer. Sett fra denne synsvinkel kan ledelse ha mer karakter av kalkulert kaos og kontrollert uorden enn planlagte, organiserte og kontrollerte aktiviteter. Lederskapet vil være knyttet til handlinger som ikke er programmerte eller som ikke er styrt av andre enn den som har fått lederskapsmandatet – lederen.

Selv om behovet for fleksibilitet kan være stort, har virksomheter imidlertid også behov for klarhet og stabilitet som gir forutsigbarhet. Virksomhetens behov for langsiktig tenkning, helhetlig vurdering, kostnadseffektivitet og kontroll på den ene side, og medarbeidernes psykologiske- og sosiale behov relatert til sikkerhet og trygghet på den andre side, vil kreve klarhet og stabilitet i prinsipper og rutiner².

Dette notatet har som premiss at utøvelse av ledelse krever *handlingsrom* som gjør det mulig å balansere kostnadseffektivitet og predikerbarhet med fleksibilitet og tilpasningsevne. Med dette som utgangspunkt belyses og drøftes begrepet ”ledelsens handlingsrom”, og vi reiser følgende spørsmål: Hva er handlingsrom? Hvorfor er handlingsrom viktig? Hva er betingelser for å utvikle handlingsrom? Vil et stort handlingsrom alltid være et gode? Drøftingen av disse spørsmålene vil bli illustrert ved hjelp av data fra intervjuer med 10 ledere

i DnB NOR, gjennomført våren 2005. Kriteriet for utvelgelse av disse informantene var *variasjon*, m.h.t. stillingsnivå, fagområde, alder og kjønn. Hvert intervju tok i gjennomsnitt 1,5 time og de ble gjennomført på arbeidsstedet til hver enkelt leder

Det som er felles for svargiverne er at de har deltatt i lederutviklingsprogrammer som ble iverksatt som en følge av fusjonen mellom DnB og Gjensidige NOR. Ett av disse tiltakene var et kulturutviklingsprogram, ”slik gjør vi det hos oss”, der toppledelsen stod som kulturbygger eller kulturell arkitekt; dvs. sentrale ledere i DnB NOR skulle lære seg holdninger og virkelighetsoppfatninger som uttrykte de verdier som den nye toppledelsen ønsket å fremme, og som formidlet verdier og visjoner som støttet opp om bankens langsiktige mål og strategi. Et annet tiltak var ”konsernbyggeprogrammet” som skulle gi ledere på lavere organisasjonsnivå mulighet til å utforme sin egen lederrolle innen den nye organisasjonsmessige- og kulturelle kontekst. De to lederutviklingstiltakene representerte derfor nye muligheter og betingelser for utvikling av ledernes handlingsrom

Handlingsrom

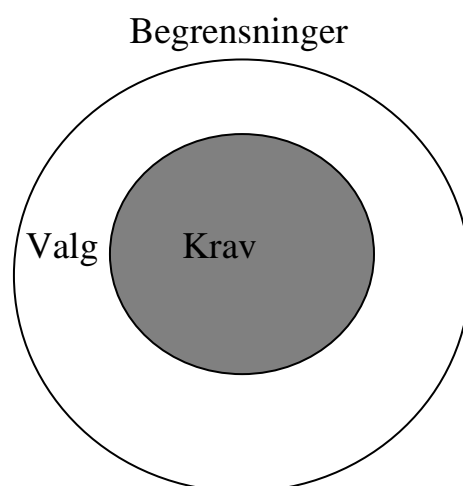
I dette notatet blir begrepet handlingsrom brukt til å betegne ledelsens betingelser og mulighet for å kunne balanse mellom kostnadseffektivitet og predikerbarhet på den ene side og fleksibilitet og tilpasningsevne på den andre side. I defineringen av begrepet tar vi utgangspunkt i en modell som inneholder tre elementer: *krav*, *begrensninger* og *valg*³. Ut fra denne modellen bestemmes handlingsrommet av de fullmakter lederen formelt har, det uformelle mandat lederen har opparbeidet seg, og tiden som ledere kan brukes på oppgaver etter eget valg. Handlingsrommet bestemmes videre av de krav som stilles og de rammer som settes.

Handlingsrom er ikke noe objektivt eller formelt element i organisasjoner. Det er noe som skapes og utvikles gjennom fortolkning av valg, krav og

begrensninger og gjennom utprøving og handling. I en organisasjonsmessig sammenheng vil ikke ledere være herre over krav og begrensninger, men ledere kan lære å påvirke eller å kontrollere hvordan krav og begrensninger styrer eller har innvirkning på deres hverdag. Ledere kan også lære å gjøre begrensninger om til en fordel. Å stå overfor begrensninger kan lede til søkning etter løsninger som senere kan bli en ressurs eller en fordel. Muligheten for læring og utprøving kan derfor gi ledere større mulighet til å styre sine valg og større handlekraft til å kunne påvirke utviklingen.

I en travel hverdag kan samspillet mellom valg, krav og begrensninger følge et mønster som mer eller mindre preges av tilfeldigheter. Ved å bli oppmerksom på tilfeldigheter, oppsøke og utnytte dem, kan ledere lære seg til å la tilfeldigheter jobbe for seg når de inntreffer, og på den måten lære seg til å utnytte mulighetene på best mulig måte.

Modellen som inneholder begrepene valg, krav og begrensninger, illustrerer at rommet eller området for valg formes og påvirkes av forholdet mellom krav og begrensninger. Dette rommet kan derfor være stort eller lite. Se figur 1 nedenfor.



Figur 1: Analysemodell

I det følgende vil vi komme nærmere inn på hvert av de tre elementene i modellen

Valg- og handlefrihet

Valg går på ledelsens muligheter og frihet til å utøve skjønn og til å fatte beslutninger når det gjelder hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres og når det skal gjøres⁴. En slik valg- og handlefrihet kan for det første knyttes til: definering av mål og strategi, hva som skal prioriteres, vektlegges og få oppmerksomhet, hva som skal være stabilt og hva som skal endres, etc. For det andre kan det knyttes hvordan en valgt strategi skal implementeres.

Litteraturen påpeker at ledelsens valg- og handlefrihet vil spesielt være viktig i situasjoner som preges av usikkerhet og endring⁵. Når beslutninger ikke er programmerte, når situasjoner ikke er rutiniserte, når det er uklare og motstridende forventninger og når kulturelle normer ikke sørger for en ferdig opptrukket retning, vil ledere som har mandat, handlefrihet og handlekraft til å treffe beslutninger til å implementere disse være av stor betydning.

I en organisasjonsmessig sammenheng vil det være et ideal at ledelsen treffer de riktige beslutningene og unngår å gjøre de gale. Det vil igjen si at ledelsen forsøker å unngå feilreaksjoner. En feilreaksjon kan bestå i at ledelsen sier *nei* til gode ideer og tiltak, eller lar være å treffe ”riktige” beslutninger. En annen feilreaksjon består i at ledelsen sier *ja* til dårlige ideer og tiltak, eller lar gale beslutninger passere. Begrensninger i form av rutiner (byråkrati) kan trolig være et godt vern mot at dårlige ideer og løsninger aksepteres. Jo mer viktig det er for en virksomhet å gardere seg mot denne type feilreaksjon, jo mer vekt bør det legges på regelstyring og på kontroll av medarbeidernes vurderinger og handlinger. En byråkratisk organisasjonsform gir imidlertid ingen garanti for at gode ideer og løsninger blir valt og gjennomført. For regelstyring og kontroll innebærer en betydelig risiko for at gode ideer siles på veien mot beslutning. Dersom virksomheten ønsker å unngå en slik siling, og ønsker å stimulere til kreativitet, læring og pågangsmot, vil en organisasjonsform som gir mulighet for utvikling av lederes handlingsrom være mer hensiktsmessig.

Krav

Krav går på det ledere må gjøre eller forventes å gjøre for å utføre lederjobben. Disse kravene er i streng betydning er knyttet til oppgaver som en leder ikke kan utelate eller delegere. Kravene kan relateres til lederens egne forventninger, forventninger fra overordnede, fra kollegaer, fra medarbeidere, fra kunder og fra omgivelsene ellers. Det kan skilles mellom fire typer krav⁶ som stilles til ledere:

For det *første*, krav om at lederen skal tilstrebe *målrettede og rasjonelle handlinger*. Dette innebærer å tydeliggjøre, kommunisere og følge opp mål- og resultatforventninger overfor medarbeidere. Stikkord er prestasjonsorientering, ved hjelp av klare mål, insentiver, direktiver og kontroll.

For det *andre*, krav om at lederen skal være *relasjonsbygger*. Lederskap utøves i samspelet mellom ledere og medarbeidere, og for å kunne bidra til virksomhetens mål gjennom sine medarbeidere kreves det at lederen ivaretar medarbeidernes sosiale behov og utvikler mellommenneskelige relasjon knyttet til team og nettverk. Stikkord er: kommunikasjon, tillit, deltakelse, forpliktelse, motivasjon og engasjement.

For det *tredje*, krav om at lederen skal være *kulturell arkitekt*. Ledelse handler om kulturbygging der lederen gjennom egen atferd og gjennom insentiver fremmer holdninger og virkelighetsoppfatninger som støtter opp om virksomhetens visjon, verdier og mål, og som er i samsvar med den kultur virksomheten ønsker å skape.

For det *fjerde*, krav om at ledelsen skal være *endringsagent*. Virksomheter møter et endringstrykk gjennom behov for tilpasning til nye og skiftende krav og utfordringer. Dette innebærer for det første at ledelsen må bidra til å utvikle *mangfold* som muliggjør kombinasjon av ressurser, kompetanse, teknologi for å frambringe varierte løsninger. For det andre at ledelsen bidrar til å *utvikle ressurser og kompetanse* til å frambringe nye og kreative løsninger. For det tredje at ledelsen bidrar til å *utvikle organisasjons- og styringsformer* som fremmer kompetanseutvikling, fleksibilitet og tilpasning.

Kravene illustrerer spenningen mellom stabilitet og fleksibilitet. Ledelseslitteraturen uttrykker imidlertid en forventning om at ledelsen mestrer å balansere motstridene krav, dvs. ledelse er å håndtere aspekter som både berører stabilitet, sikkerhet og kontroll på den ene side og endring, usikkerhet og det ukontrollerbare på den andre side. Det kontrollerbare vil være knyttet til klarhet og sikkerhet når det gjelder oppfatning av virksomhetens *mål* og av *mål-middel-sammenhenger*. Det ukontrollerbare vil være knyttet til tilstedeværelsen av risiko og ufullstendig informasjon, tvetydighet i fortokninger, konflikt og interessemotsetninger, og til paradokser og dilemmaer i organisasjonen⁷

Beskrivelsen viser at lederollen fyller ulike funksjoner. Med utgangspunkt i virksomhetens overordnede mål og strategi forventes det at ledelsen er styrings- og kontrollorientert. Med utgangspunkt i organisasjonens kultur forventes det at ledelsen påvirker og former kulturen gjennom visjoner og tydeliggjøring av verdier og normer (samtidig er ledelsen objekt for kulturelle krefter utenfor deres kontroll). Med utgangspunkt i forestillingen om at ledelse er å oppnå resultater gjennom medarbeidere, forventes det at ledelsen er opptatt av å utvikle sosiale relasjoner og å utvikle medarbeidernes kompetanse. Med utgangspunkt i forestillingen om at organisasjoner må tilpasse seg nye og skiftende krav og utfordringer for å kunne overleve, forventes det at ledelsen er endringsagent.

Rammer

Ledelsens valg- og handlefrihet *begrenses* av at virksomheter har rutiner, normer, vaner og virkelighetsoppfatninger som setter grenser for hva ledelsen kan gjøre, eller som gir rammer for hva som passer seg for ledelsen å gjøre. I hierarkiske organisasjoner vil mange av lederskapets funksjoner være bygget inn i systemer, rutiner og regler som gir føringer og setter grenser. Ledelsens fremste oppgave er å påse at rutinene og systemet fungerer som de skal. Det essensielle med denne styringsformen er at ledelsen beholder muligheten til å

instruere medarbeiderne dersom det anses som nødvendig, og at ledelsen ikke kan fraskrive seg ansvaret for medarbeidernes handlinger. Hierarkiske organisasjoner er imidlertid omstridt. På den ene side kan det føre til unødvendig sterk sentralisering av beslutningsmyndighet og skape omstendelige og tidkrevende beslutningsprosesser der initiativ og kreativitet kveles. På den andre side kan fravær av hierarki tilsløre ansvarsforholdene i virksomheten. Ledelse er en gjensidig prosess mellom leder og medarbeidere, men ledelse innebærer også avklarte ansvarsforhold⁸. Ledelse som utøves i et samspill mellom "likeverdige" partnere der ansvaret er delt, kan føre til uklarhet og usikkerhet. Dette kan igjen medføre at noen holdes ansvarlig for beslutninger og handlinger de har hatt liten innflytelse på. Resultatet kan bli ansvarsfraskrivelse.

Det er imidlertid ikke bare formelle rutiner som gir føringer og setter grenser. Organisasjonskulturen i form av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger legger føringer på hvordan ledere reagerer på og fortolker krav og rutiner. Kulturen påvirker ikke ledere fordi de ser seg tjent med å følge dens verdier og normer, men fordi de oppleves som *passende* og riktige. På denne måten bidrar kulturen til høvelighetsstyring: ledelsen opptre i henhold til hva som er passende og aktverdig ut fra verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og rolleidentiteter.

Systemer, rutiner og normer gir grunnlag for handling og kontroll, og som igjen medfører forutsigbarhet. En slik utvikling er ønskelig, men begrensninger som følger av rutiner kan også føre til stabilitet og rigiditet. Systemer og rutiner har imidlertid også en annen side: Rutiner, normer og virkelighetsoppfatninger er elementer som gir grunnlag for *lederidentitet*, dvs. rammer i form av regler og rutiner gir ikke bare føringer og begrensninger men gir også *trygghet, beskyttelse og tilhørighet*. Ledere som har en klar lederidentitet vet hva som er høvelig atferd i gitte kontekster, eller som vet:⁹: *Hva slags type situasjon står jeg overfor? Hva slags person er jeg, eller hva er*

min lederidentitet? Hva gjør en person som meg i en situasjon som denne, eller hvilke forpliktende regler og normer handler jeg ut fra? Ledere som har en klar lederidentitet, vil føle trygghet, være høvelighetsstyrt og kan utvikle forpliktende engasjement og handlekraft.

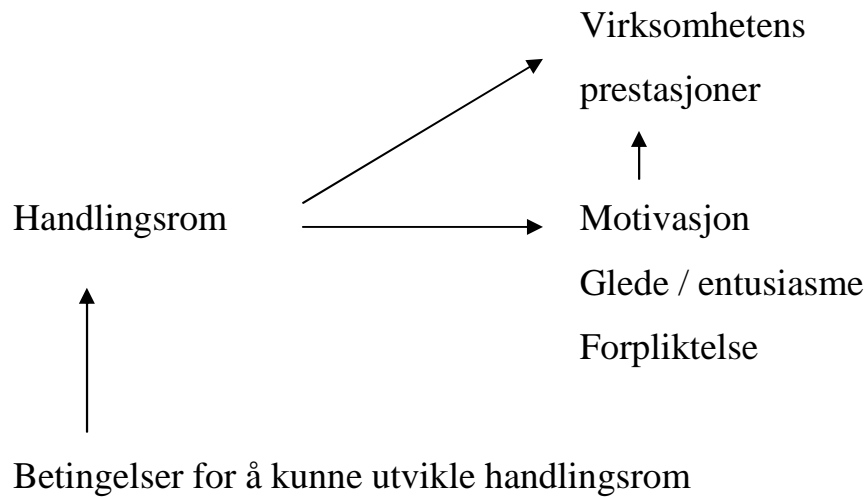
Hvorfor er handlingsrom viktig?

Virksomheter står i dag overfor utfordringer som innebærer balanse mellom stabilitet og endring, balanse mellom kostnadseffektivitet og tilpasning og balanse mellom predikerbarhet og fleksibilitet. For å mestre denne balansen kan handlingsrom som kan åpne opp for nytenkning, kreativitet og læring, bli en viktig konkurransefaktor. Kreativitet og nytenkning som konkurransefaktor er imidlertid ikke bare betinget av ledelsens kompetanse, men er også betinget av hvordan ledelsen bidrar til å gi medarbeiderne vekst og utviklingsmuligheter. Handlingsrom kan derfor knyttes til anledninger og muligheter for lederes vekst og utvikling – personlig så vel som rollemessig. Handlingsrom kan imidlertid også knyttet til anledninger og muligheter for:

- kreativ dialog mellom leder og medarbeidere
- erfaringsutveksling mellom leder og medarbeidere
- refleksjon
- læring av egen og ”andres” erfaringer
- valg
- handling

Vi kan anta at når ledere har et handlingsrom som åpner opp læring, valg og handling, så kan slike prosesser skape økt motivasjon, entusiasme, forpliktelse, engasjement og handlekraft. En slik utvikling kan være et mål i seg selv, men det kan også vær et middel som har en positiv effekt på virksomhetens måloppnåelse og prestasjoner. Ut fra denne logikk blir det så et spørsmål om hva

som er betingelser for utvikling av handlingsrom. Argumentasjonen og sammenhengene illustreres i figur 2 nedenfor.



Figur 2: Handlingsrom i en organisasjonsmessig kontekst

Betingelser for å utvikle handlingsrom

Handlingsrom bestemmes av ledelsens *fullmakter* og *mandat*. Fullmakter og mandat kan komme fra:

- ”marked” - for eksempel i form av kriser (noe må gjøres)
- eierinteresser som forventer handling, endring, etc.
- toppledelsen - som en forventning om at ledere skal være entreprenører, endringsagenter, etc.
- medarbeiderne - som en forventning om tydelig og handlekraftig ledelse, og som en forventning om at lederen skal være ”veileder”, ”lærer” og ”utvikler”
- egen identitet som leder - forpliktelse overfor bestemte verdier og normer

En annen betingelse er ledelsens *organisasjonsarenaer* som gir anledning og mulighet for refleksjon, læring, valg og handling. Slike arenaer har en strukturell side i form av:

- lederrolle
- formelle eller uformelle møter (del av møter)
- prosjekter (for eksempel lederutvikling)
- samlinger (for eksempel lederutvikling)
- sosiale nettverk

Arenaer har imidlertid også en prosess-side som berører samspill og deltakelse innen den formelle eller uformelle rammen. Dette går på:

- tid til læring, egen utvikling, mestring av travelhet
- kreativ dialog mellom leder og medarbeidere
- tillit og åpenhet mellom leder og medarbeidere
- lederens og medarbeidernes tid til og mulighet for erfaringsdeling, refleksjon og læring

En tredje betingelse er ledelsens tilgang på ”slack¹⁰” eller frie ressurser som kan bruke til å:

- redusere faren for konflikt; øke muligheten for søking, improvisering og utprøving
- fremme ”lekende entusiasme” som gir muligheten for nytenkning og imaginasjon. Gjeldende eller aksepterte oppfatninger av begrensninger som oppleves i en travel hverdag, ”fjernes”
- åpne opp for humor, glede og engasjement

En fjerde betingelse er ledelsens *handlingslogikk* eller logikken som styrer ledelsens handlemåte: Er ledere opptatt av å handle på en måte som har flest mulige positive og færrest mulig negative konsekvenser for egen del

(konsekvensstyring), eller er ledere opptatt av å handle i henhold til hva som er passende og aktverdig ut fra virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (høvelighetsstyrt).

Konsekvensstyring er assosiert med valg og stiller krav til ledelsens evne til forutsi framtid og til rasjonell kalkulasjon. Ledelse er intensjonell handling – dreven av en evaluering av handlingens forventede konsekvenser. Fra denne synsvinkelen forutsettes det at ledelsen trenger valg- og handlefrihet for å kunne handle strategisk og for å kunne bidra til virksomhetens måloppnåelse.

Høvelighetsstyring innebærer at ledelsen handler ut fra regler som har akkumulert erfaringsbasert innsikt, og ut fra opplevd forpliktelse til egen lederidentitet. Fra denne synsvinkelen fatter ledelsen valg som er basert på regler som er assosiert med egen lederidentitet.

En femte betingelse er hvordan ledere tenker omkring *endring*¹¹. Er ledere opptatt av å utvikle handlingsrom for seg selv (lederstil 1), eller de også opptatt av å utvikle et handlingsrom som åpner opp for samspill med medarbeiderne (lederstil 2)?

Lederstil 1: Den ”harde” form for endringsledelse. Ledelsen har et handlingsrom som er definert av fullmakter, mandat og makt. Lederen vet hva som skal gjøres, hvorfor det skal gjøres og hvordan det skal gjøres, og lederen bruker innflytelsesteknikker i form av overtalelser, forhandlinger, allianser og insentiver for å fremme målet og for å nedkjempe motstand.

Lederstil 2: Den ”myke” form for endringsledelse. Ledelsen har et handlingsrom som er definert av fullmakter og mandat, men legger samtidig vekt på å invitere medarbeiderne til samarbeid. Lederen er medarbeiderorientert og definerer endring som et fellesprosjekt der det er deltakelse og medvirkning når det gjelder både mål og midler. Lederen er *inspirator* (visjoner, engasjement), *hjelper* (intellektuell stimulans, erfaringsbasert læring) og *symbol*

(hva ledelsen gjør sender signaler om hvilke verdier og normer som bør etterstrebes).

Vi har i første del av dette notatet belyst og diskutert begrepet "handlingsrom". I den avsluttende del vil vi utdype og illustrere noen aspekter ved hjelp av data fra DnB NOR. Disse data er fra intervju med 10 ledere i DnB NOR. Dette er et lite og et ikke-representativt utvalg av ledere, og vi vil presisere at hensikten med databruken ikke er å generalisere men å illustrere hvordan og i hvilken grad begrepet "handlingsrom" kan knyttes til den empiriske virkelighet. Vi bruker en del sitater til å illustrere de sammenhenger vi ser i materialet.

Noen illustrative observasjoner fra DnB NOR

Hvordan ledere i DnB NOR opplever og fortolker *krav*

En entydig konklusjon som kan trekkes fra datamaterialer, er at de utvalgte lederne opplever prestasjonsorientering, og medfølgende mål- og resultatstyring, som det viktigste krav, dvs. at ledelsesfunksjonen som i størst grad vektlegges er *prestasjonsledelse*.

"Vi skal levere resultater – alt annet kommer i andre rekke".

*"Ledelsen er jo **veldig** fokusert på inntjening og min leder er helt tydelig på at det **er** det viktigste. Når det blir harde tider er det resultater som teller - og denne tankegangen har jeg blitt påvirket av!"*

"Jeg – og mange ledere med meg - er mer faglig orientert enn lederorientert: jeg synes det er viktig å sørge for performance enn mer sånne politiske ting eller "kose-ting" på kontoret".

Kravet til mål- og resultatorientering kommer fra overordnet leder i organisasjonshierarkiet og det realiseres gjennom tett samspill med kunder:

”Jeg vil si at den største premissgiveren er min leder og ledelsen over det igjen”.

*”Kravene kommer helt klart ovenfra, deretter fra kundene våre. Vi blir jo målt på **alt**. Vi har veldig klare målinger fra ledelsen side, og der ligger det klare krav til resultater. Dersom en viktig kunde ringer må vi imidlertid slippe alt vi har i hendene og hjelpe kunden... Men det er jo det ledelsen vil at vi skal gjøre”*

”Det kreves at vi er kunde- og resultatorienterte”.

Svargiverne rapporterer om prestasjonsorientering knyttet til prestasjonsledelse. Denne form for ledelse tar utgangspunkt i bankens overordnede mål som er bryt ned i forventninger til den enkelte medarbeider. Ledere har avgjørende innflytelse på forventningene til medarbeidernes prestasjoner, men samtidig er det rom for medarbeiderne til å påvirke hvordan jobben skal gjøres: Ledere påser at medarbeidere prestasjoner fremmer bankens overordnede strategi mens medarbeiderne bruker sin kompetanse til å bestemme arbeidsutførelsen.

Selv om bankens overordnet mål, form av resultatkrav, er klart kommunisert, kan målene framstå som mindre klare når de konkret knyttes til den enkeltes lederrolle. På spørsmål om hvordan kravene i egen jobb oppleves, svarer en av svargiverne:

”- Det er litt sånn uklart.. Banken sier at det er viktig at alt fungerer, men hva slags verktøy man har for å få det til å fungere? Det er det ingen som vet. Og det er så mange forskjellige måter å gjøre det på. Så akkurat hvilke krav som

stilles til meg synes jeg er litt udefinert. Jeg skulle ønske at det var litt klarere: hva vil banken egentlig?”.

Kravene fra overordnet ledelse og fra kunder oppfattes som viktigst, men også kravene fra medarbeidere vektlegges. Når det gjelder hvordan kravene fra medarbeidere oppfattes, betraktes dette svært ulikt av ulike ledere. På den ene siden er det ledere som oppfatter at kravene rettes mot dem som personer:

”Kravene fra mine medarbeidere rettes helt klart mot meg som person, ikke til rollen min. Ledelse skjer på grunnlag av de erfaringer, kunnskaper og egenskaper jeg har”

På den andre side er en annen respondent opptatt av å gjøre skillet mellom person og lederrolle langt mer eksplisitt:

”Kravene rettes mot min rolle som leder! Det er viktig å ikke bli naiv: jeg kan ikke tro at det er meg dette handler om. Det kan komme inn andre som gjør akkurat samme jobben som meg nå, og som fyller rollen på en like god måte. Jeg tror det er veldig viktig å skille mellom meg som person og rollen jeg fyller – og være helt eksplisitt på det skillet”.

Hvordan ledere i DnB NOR opplever og fortolker rammer

Svargiverne opplever at det legges sterk vekt på prestasjonsorientering. En slik orientering gir klare rammer når det gjelder mål men gir også handlingsrom når det gjelder valg av midler for å nå målet. Svargiverne kan imidlertid også oppleve problemer.

Regler og internrapportering

Ledere følger opp medarbeidernes prestasjoner gjennom fortløpende dialog og formell rapportering. En slik rapportering blir på den ene side sett på som nødvendig ut fra prestasjonsorientering og en målstyringslogikk, men blir på den andre side sett på som en heftende og tidkrevende aktivitet og som begrenser tidsbruken på andre (eller verdiskapende) aktiviteter:

”Det er for mye (unødvendig) internrapportering”.

*”Det er **veldig** mye internrapportering: vi har så mange ulike behov og mange som vil ha all slags informasjon og forskjellige interne rapporter. Mye internt pjatt! Det tar veldig mye tid, kanskje opptil 10 % av arbeidstiden min i perioder. Og helt ærlig så ser jeg ikke helt poenget med all internrapporteringen”.*

”Det går mye tid til unyttig rapportering, og det er bortkastet tid synes jeg. Vi er et stort konsern, men jeg føler at jeg har god kontroll. Det er imidlertid ledere oppover i systemet som også vil ha kontroll. Jeg forstår jo det, for jeg har jo behov for kontroll jeg også”.

”Det har blitt veldig mye strengere regime i forhold til rapportering. Vi skal følge kvalitetssystemer til punkt og prikke. Det er ikke rom for avvik på noen som helst måte og da blir det sånn at det blir mye unyttig arbeid, fordi da blir det bare et krav om at alt skal dokumenteres skriftlig. Det var mye mer rasjonelt i Gjensidige NOR, fordi der var mindre forhold og kortere beslutningsveier og mindre distanse til toppledelsen”

Fleksibilitet og uforutsigbarhet

Overordnet leder forventer prestasjoner men kan også forvente fleksibilitet av underordnede. En slik fleksibilitet kan av underordnede oppleves som negativ uforutsigbarhet:

”Det kan være uforutsigbart hva sjefen forventer at jeg skal bruke tid på, prioritere, etc., og dette skaper usikkerhet”.

”Det er veldig utrygt å være leder i DnB NOR. Jeg vet at jeg når som helst kan miste den jobben jeg har nå, men jeg vil tro at jeg gjør det så bra at jeg ville få en annen jobb i konsernet. Det er jo slik her i banken at man sjelden mister lønn, men vi kan få helt andre jobber.”

”Vi har en leder som er veldig lite forutsigbar og det skaper nok en del frustrasjon i organisasjonen. Vedkommende er fryktlig vanskelig å forholde seg til, for du vet ikke hvor du har henne. På enkelte områder dukker hun ned i detaljer som jeg ikke kjenner. På andre områder er hun veldig overordnet og på områder der jeg ikke kjenner sammenhengen. Hvis jeg ikke gjør noe, får jeg beskjed om at jeg må ta ansvar her eller der.”

”Vi har jo hatt en del evalueringer og 360graders tilbakemeldinger og jeg vet at mine ansatte er ganske fornøyde med meg. Jeg blander meg ikke altfor mye bort i hva de gjør, men er ganske nøye på å være tydelig på hva jeg forventer av dem. Det synes jeg er særlig viktig siden jeg selv har en leder som slett ikke er like forutsigbar...”

Fleksibilitet og travelhet

Prestasjonsorientering medfører travelhet. En del av denne travelheten er knyttet til møter og til deltakelse i ulike sammenhenger:

”Mye møteaktiviteter låser altfor mye tid. Det er vanskelig å si nei og være for lite flink til å skjerme tid til faktisk å jobbe. Jeg sier nok for mye ja”.

”Jeg driver irriterende mye med’ politikk’ – det er ulempen med å bli en så stor organisasjon at det blir veldig mange som skal mene noe om alt mulig det er mange som skal være involvert og jeg opplever det som hemmende for utviklingen i banken. Det er for mange kokker!”

”Jeg skulle ønske at jeg hadde bedre tid til ledelse og personalpolitikk. For å kunne bli en bedre leder må du utvikle deg i ledelsesfag, men når du da ikke greier å prioritere dette så høyt som du vil på grunn av arbeidspress, så er det ikke sikkert du blir en så god leder som du kunne ha blitt. Det er en utfordring. Men jeg synes jo sjefen min er enda dårligere enn meg når det gjelder slik prioritering, og han har jo kommet lenger opp i organisasjonen enn jeg har, så...”

Fusjonen mellom DnB og Gjensidige NOR skapte nye rutiner, og dagens rutiner synes å bli tolket ut fra (gammel og ny) erfaring. Dette kan åpne opp for forskjellig fortolkning av dagens regler: Tidligere Gjensidige NOR ansatte som var vant med streng fortolkning av regler, opplever at handlingsrommet har blitt mer begrenset av flere og nye regler. Tidligere DnB ansatte som var vant med en mindre streng fortolkning av regler, opplever en reduksjon i antall regler og at handlingsrommet har blitt større.

Tolkning av regler åpner opp for fleksibilitet, lokal tilpasning og for mulighet til å gjøre begrensninger om til muligheter. Flexibiliteten skaper imidlertid også usikkerhet, og denne usikkerheten blir forsøkt redusert gjennom ”stadig avsjekking” av hvordan overordnede tolker regler.

”En generell refleksjon jeg har gjort meg, er at i Gjensidige NOR systemet var det veldig stor individuell frihet og veldig stor frihet til avdelingene. Vi opplever DnB systemet som mye mer regelstyrt og mye mer hierarkisk og jeg tror det er noe av bakgrunnen for at man nå har blitt veldig opptatt av dette med handlingsrom at man ønsker å få inn noe av Gjensidige NOR kulturen, men samtidig er man fortsatt veldig opptatt av det skrevne regelverket, og opprettholde en hierarkisk struktur. Det virker som man forsøker å innarbeide en holdning fra Gjensidige NOR kulturen, men samtidig beholde strukturen fra DnB systemet og det tror jeg kan by på veldig store utfordringer”

”Jeg opplever denne nye organisasjonen som veldig regelstyrt og jeg mener at handlingsrommet vårt har blitt klart mindre gjennom at det er mye innstramming i rammene: det gjelder både forhold som reisebudsjett som er kuttet, etiske regler som er nye, regler for hvordan vi skal opptre profesjonelt. I Gjensidige NOR systemet var det færre regler men de reglene vi hadde tok man alvorlig. I DnB systemet var det en kultur hvor det var veldig strenge regler, kanskje særlig de etiske reglene, men man hadde sin fortolkning av dem og det var ofte litt utvidet med rom for skjønn”

Hvordan ledere i DnB NOR opplever og tolker valgfrihet

Som en konsekvens av prestasjonsorientering opplever svargiverne en tett oppfølging når det gjelder resultatoppnåelse. Men, når det gjelder hvilke arbeidsmåter og prosedyrer lederne velger for å oppnå målene, er det derimot rom for egne valg. Flere av svargiverne viser til at så lenge de er klar over hva de *må* oppnå resultatmessig - og leverer i henhold til forventningene – så oppleves det som motiverende og utviklende å få en viss grad av valgfrihet i forhold til hvordan de velger å utøve sitt eget lederskap.

”Min leder gir meg stor frihet og ønsker at jeg skal ta mitt eget handlingsrom og gjøre noe med det. Han er ikke interessert i å detaljstyre meg i det hele tatt, men ønsker at jeg er pro-aktiv og tar tak selv. Han sier ofte at det beste er at vi ikke snakker sammen - for da går alt bra! Det er selvfølgelig satt litt på spissen – men han er på jakt etter mennesker som er kreative og selvgående og det er en motiverende måte å få jobbe på.”

”Jeg har valgt å ta ansvar for en del ting jeg kunne sagt nei til, som å holde interne seminar. Min motivasjon er å at jeg synes det er interessant. Jeg har tenkt mest på meg selv og mine egne ambisjoner. Ikke misforstå meg – jeg er ikke helt nerd som bare elsker faget mitt, men jeg synes at det er utviklende og interessant å gjøre en del ekstra. Men det går det jo på beskostning av andre ting, som for eksempel fritiden.”

Ledere i DnB NOR opplever også at de forventes å sørge for at deres medarbeidere også får sitt handlingsrom som gjør det mulig for dem å utføre sine roller:

”Jeg tror mange av mine medarbeidere mener at ledelse er en støttefunksjon – vi skal sørge for at medarbeiderne har de ressurser de trenger for å få gjort jobben sin”

Angående valg og handlingsrom

Svargiverne fokuserer på prestasjonsledelse, og prestasjonsledelse gir ledere handlingsrom når det gjelder faglige spørsmål. Mål- og resultatorienteringen kan imidlertid sette *begrensninger* for lederes handlingsrom når det gjelder: relasjonsbygging, kulturell- og organisasjonsmessig utvikling og endring.

Samtidig påpeker noen at ledere kan ha en tendens til å forsøke å utvide sitt eget handlingsrom gjennom delegering av rutineoppgaver til underordnede.

Dette medfører imidlertid at medarbeidernes handlingsrom minker, eller det fører til reduserer ”empowerment”

Angående betingelser for å utvikle handlingsrom

Samspill generelt

Det er tett samspill mellom leder og medarbeidere, men de er ikke likeverdige *partnere*: Relasjonen mellom leder og medarbeidere er hierarkisk.

”Vi må ofte ’avsjekke’ i forhold til regler og overordnede før vi kan gå videre med en sak”.

Samspill med underordnede

De fleste har et positivt syn på samspill og samarbeid med medarbeidere, men også her spiller travelhet, som en konsekvens av prestasjonsorientering, en rolle.

”Jeg har altfor mye å gjøre og er ikke fornøyd med det. Det kan jo kanskje ha noe med mine evner til å delegere. Jeg mener – jeg stiller store krav til hva jeg vil ha levert og når jeg ikke alltid får den kvaliteten som bør være der, blir det jo ikke særlig mye delegering. Dessuten er mine medarbeidere ganske belastet når det gjelder arbeidsoppgaver også, så jeg føler ikke at jeg kan legge for mye over på dem heller”

”Jeg har en nestkommanderende som er veldig flink, men jeg synes det er urettferdig å laste all rapporteringen over på han og så skal jeg bare surfe der oppe. Jeg må liksom ta min del av kaka jeg også”

”Jeg er nok litt tøff og sier litt fort fra noen ganger og det kan nok oppfattes som litt problematisk fra tid til annen, fordi noen ledere vil nok kanskje mene at jeg

trækker litt i bedet til de som er over meg. Jeg liker å ha kontroll og informasjon som gir meg mulighet til å gjøre jobben min på en god måte”

”Jeg er ikke veldig opptatt av å jobbe med tunge, strategiske dokumenter men vil heller få gjort noe. Jeg er ganske pro-aktiv i forhold til å sette i gang nye prosesser. Jeg er ganske streng i forhold til medarbeiderne i forhold til at jeg aksepterer ikke at ting stopper opp. Dersom jeg får tilbakemelding om problemer, så engasjerer jeg meg ganske raskt for å få ting på skinner igjen. Jeg er nok ganske handlingsorientert”.

”Nå kvier nok medarbeidere seg for å gå til lederen sin med et problem – de går heller til en kollega - men når de først kommer til meg tar jeg action med en gang”

”En ting jeg er litt misfornøyd med er at jeg har for liten tid til å følge opp medarbeiderne mine. Det må jeg jobbe med å prioritere litt høyere. Jeg vil gjerne ha oppfølgingsamtaler jevnlig, både for å få litt mer innblikk i utfordringene de står overfor og fordi at de trenger støtte. Jeg er nok litt for lite tilgjengelig, det har jeg fått tilbakemelding på”

Samspill med overordnede

Samspill med overordnet ledelse er generelt godt. Det påvirkes imidlertid av hierarkiske relasjoner, prestasjonsorientering og travelhet.

”Jeg har et veldig godt forhold til sjefen min. Vi snakker veldig åpent sammen. Han kan gi meg kjeft og jeg kan gi han tilbakemeldinger”

”Veldig ofte må jeg drive såkalt brannslukking, men det er klart at det henger sammen med mine prioriteringer også. Ringer det en direktør som har et problem, er det nok lettere å prioritere han enn, en nivå-5 leder”

Lederutvikling som arena

Lederutvikling er en viktig arena for utvikling av handlingsrom: Ledere kan diskutere sin egen rolle, diskutere lederteam og regler for samspill. Lederutvikling bidrar også til utvikling av lekende entusiasme, men det påpekes at det er vanskelig å overføre ”lekende entusiasme” til en travel hverdag.

Lederutvikling, som arena, er framtidsorientert og legger vekt på læring av erfaring i nåtid og framtid. Noen er imidlertid skuffet over at det ikke er ”lov” til å være fortidsorientert: *”Vi har et behov for å utveksle og lære av våre tidligere (gamle) erfaringer”*.

Lederutvikling som arena bidrar til å utvikle sosiale nettverk (læringsnettverk).

Kulturutviklingsprogrammet vurderes som mer ”matnyttig” en konsernbyggeprogrammet: Deltakerne i konsernbyggeprogrammet er opptatt av hva som er ”nyttig” ut fra prestasjonsledelse og er mindre opptatt av hva som kan være nyttig ut fra endringsledelse.

Ledere er først og fremst konsekvensorienterte: Det som er *passende* er prestasjonsledelse og som igjen er passende for mål- og resultatstyring. En slik konsekvensorientert form for høvelighetsstyring kan imidlertid lede til individualisering: Ledere forfølger egne interesser i forhold til det som gir karrieremulighet. Sosialt lim i form av varig og vanemessig lojalitet, tilhørighetsfølelse og forpliktelse blir erstattet av flyktige relasjoner som bare inngås og opprettholdes dersom aktørene ser seg ”tjent” med dem.

Deltakelse i lederutviklingsprogram er en pålagt forpliktelse. Å skape handlingsrom for utvikling i det daglige - relatert til egen lederrolle, eget lederteam og egen arbeidssituasjon er imidlertid lederens eget ansvar. Følt

forpliktelse utover kravene som følger av prestasjonsledelse, synes å bli begrenset av ledernes konsekvensorientering: Mål- og resultatstyring har festnet seg som en institusjonalisert verdi, og definerer hva som er passende og aktverdig lederatferd; dvs. det blir en klar forpliktelse overfor prestasjonsledelse og en mer løs forpliktelse overfor de tre andre ledelseskrav.

Lederutviklingsprogrammene vektlegger deltakelse og samarbeid og er en støtte for lederstil 2. I den daglige arbeidssituasjon kan imidlertid travelhet, prestasjonsorientering og avsjekking mot de som har makt og myndighet føre til individualisering.

Lederutviklingsprogrammene vektlegger fleksibilitet. I den daglige arbeidssituasjon er imidlertid mye av lederskapets funksjoner bygget inn i rutiner og i systemer for rapportering og kontroll. I dette systemet kan det som er fleksibilitet for en aktør, representere usikkerhet for en annen. Å kunne leve med flytende grenser og å kunne tåle tvetydighet og usikkerhet vil være egenskaper som det er ønskelig å utvikle, men en slik utvikling kan bli vanskelig i en kontekst som samtidig verdsetter klarhet i ansvarsforhold og rutiner.

Er stort handlingsrom det samme som god ledelse?

Lederskap forutsettes å ha betydning for virksomhetens resultater. Hva som er god ledelse på kort sikt trenger imidlertid ikke å være god ledelse på lang sikt og omvendt. Ledelsen står her overfor et dilemma. På kort sikt kan begrensninger i form av handlingsregler begrense lederens valg- og handlefrihet, men på lang sikt kan handlingsregler være nødvendig for å realisere en langsiktig strategi. Stort handlingsrom innebærer at ledelsen kan være fleksibel og kan si ja til gode ideer og tiltak. Stort handlingsrom innebærer imidlertid også at ledelsen kan si ja til dårlige ideer og tiltak. Det sistnevnte vil være et resultat at ledelsen kan påvirkes og styres av egne, impulsive ideer, eller et resultat av at ledelsen påvirkes og styres av andres opportunistiske interesser. En slik påvirkning og styring illustrerer fleksibilitet, men samtidig kan det endre forutsetningene og

premissene for en langsiktig utvikling. Tilpasningen og valgene som gjøres, fanger ledelsen på en måte som gjør det umulig å realisere det som opprinnelig var formulert som en ønskverdig visjon. For å kunne motvirke en slik negativ utvikling vil det være behov for faste og stabile handlingsregler som blir en beskyttelse og et vern mot uheldig impulsiv eller opportunistisk handling: Ledelsens forpliktelse til en handlingsregel eller til egen lederidentitet hindrer at ledelsen er fleksibel og faller for fristelsen til handle impulsivt eller til å imøtekomme andres opportunistiske ønsker¹². På kort sikt kan dette motvirke fleksibilitet, men på lang sikt kan det bidra til å realisere langsiktige mål.

Oppsummering

Ledelse innebærer å balansere flere hensyn. For det første, å ballansere mellom behovet for å oppnå kortsiktige mål på den ene side, og behovet for å realisere visjoner og langsiktige mål på den andre side. For det andre, å balansere behovet for stabilitet og predikerbarhet på den ene side, og behovet for fleksibilitet og tilpasning på den andre side.

I relasjon til disse behov for balansering har dette notatet belyst og diskutert begrepet "handlingsrom". Drøftingen viser at handlingsrom er et sentralt begrep når det gjelder ledelse, men drøftingen viser også at det er dilemmaer knyttet til ledernes handlingsrom. Ideelt sett inneholder lederrollen fire funksjoner, eller det stilles fire krav til ledere: prestasjonsledelse, relasjonsbygging, kulturbygging, og tilpasning til nye forutsetninger. Det synes imidlertid å være vanskelig å utvikle handlingsrom som muliggjør at ledere kan fylle alle disse funksjonene. Ledere i DnB NOR er først og fremst prestasjonsorienterte, dvs. det er mål og resultatstyring som er *passende* ledelse. Ut fra denne logikken blir overordnede mål og strategi fastsatt av toppledelsen, og underordnede ledere har handlingsrom for å kunne påvirke valg av midler. Denne logikken innebærer rapportering "oppover". Rapporteringen gir nødvendig styringsinformasjon, men de som må rapportere opplever det som et byråkratisk element som tar tid.

Lederutviklingen i DnB NOR legger opp til at ledere skal kunne utvikle et handlingsrom som er tilpasset alle de fire ledelsesfunksjonene, men i en travel hverdag synes prestasjonsorienteringen å representere en begrensning for en slik utvikling.

Litteratur

- Bion, W.R. (1959). *Experiences in groups*. London: Tavistock.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Elster, J. (1979). *Ulysses and the Sirens: Studies in rationality and irrationality*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Jacobsen, D.I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J.P. (1982). *The general managers*. New York: The Free Press.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. London: Financial Times, Prentice Hall.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nded.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schjander, N. (1989). *Hvis jeg bare hadde en bedre sjef*. Oslo: Damm.
- Stewart, R. (1982). *Choices for the manager: A guide to understanding managerial work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Stewart, R. (1989). Studies of managerial jobs and behaviour: The way forward. *Journal of Management Studies*, 26, 1-10.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw Hill.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management, Mastering the paradox of competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in organizations* (5nded.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Noter

¹ Se Mintzberg (1973), Strand (2001), Colbjørnsen (2004), Mintzberg (2004)

² Spenningen mellom behovet for stabilitet, kostnadseffektivitet og sikkerhet på den ene side, og behovet for fleksibilitet, tilpasning og endring er et sentralt tema innen organisasjons- strategi- og ledelseslitteraturen. Se bl.a. Colbjørnsen (2003). Det er imidlertid også et sentralt tema innen psykodynamisk organisasjonsteori. Se Bion (1959) og Schein (1996).

³ Modellen som inneholder disse begrepene er utviklet av Stewart (1982), (1989)

⁴ Ideen om at ledelse innebærer valg- og handlefrihet står sentralt innen strategi og managementlitteraturen. Se Kotter (1982, 1996)

⁵ Se Thompson (1967)

⁶ Kravene kan komme til uttrykk gjennom ledelsesfunksjoner og lederroller. Se Mintzberg, 1973, Quinn (1988), Strand, (2001), Yukl (2002), Colbjørnsen (2004)

⁷ Se Strand (2001)

⁸ Betydningen og nødvendigheten av klare ansvarsforhold er et sentralt element i managementlitteraturen. Se Schjander (1989)

⁹ March (1994)

¹⁰ March (1994)

¹¹ Jacoben (2004)

¹² Fristelsen til å forfølge kortsiktige mål på bekostning av langsiktige har opptatt mange. Med utgangspunkt i Odyssevs bruker Elster (1977) bildet om å "binde seg til masten" (binde seg til lederidentitet eller til handlingsregler) som en illustrasjon på betingelse for å treffe rasjonelle valg over tid. Dvs. at stor valg- og handlefrihet i her-og-nå situasjonen kan åpne opp for tilpasning til egne impulsive innfall og andres opportunistiske innfall. For å kunne motvirke en slik tilpasning (fleksibilitet) bør ledere handle ut fra klare og forpliktende handlingsregler eller ut fra en forpliktende lederidentitet.