

Den lojale iverksetteren – Mellomleders handlingsrom i endringsprosesser

En kvalitativ studie av mellomlederes oppfatning av eget handlingsrom

av

Caroline F. Kleiven

og

Frank-Robert Ottersen

Veileder: Inger G. Stensaker

Selvstendig arbeid innen
Masterstudiet i økonomi og administrasjon,
hovedprofil strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne utredningen ser på hvordan lojale mellomledere oppfatter sitt handlingsrom, samt hvilke implikasjoner lojalitet og handlingsrom kan ha for endringskapasitet. Hensikten med studien er å gi et bidrag til teori om mellomledere, lojalitet og handlingsrom, samt et praktisk bidrag til hvordan man kan bygge endringskapasitet i organisasjonen. Dette vil kunne gjøre bedriften bedre rustet til å møte hyppige endringer i omgivelsene. Undersøkelsen er et case-studie, basert på de lojale mellomlederne i DNB.

Utredningens hovedfunn indikerer en sammenheng mellom reaksjonsmønster hos mellomleder og deres opplevde handlingsrom. Det kommer frem at de lojale mellomlederne i DNB kan kategoriseres som endringsvillige og resignerte. Disse viser forskjeller i sitt opplevde handlingsrom, og tilnærmingen til det. Der de endringsvillige virker å oppfatte et stort handlingsrom med mange muligheter, ser de resignerte ut til å oppfatte handlingsrommet som snevert eller umanøvrerbart. Begge gruppene ser imidlertid ut til å vise et ønske om å iverksette. For å mestre oppgavene uttaler de et behov for støtte fra både ledelse og kolleger. Ut i fra funnene våre har vi utviklet *ROM-modellen: Reaksjonsmønster og Opplevd handlingsrom hos Mellomleder*. Modellen gir en grafisk fremstilling av sammenhengene i våre funn.

I tillegg viser utredningen til hvilke implikasjoner sammenhengen mellom reaksjonsmønster og opplevd handlingsrom kan ha for den organisatoriske endringskapasiteten. Det fremmes at de endringsvillige vil ha et bedre utgangspunkt enn de resignerte for å mestre balansen mellom endring og drift, en balansegang som vi har definert som endringskapasitet. For å hjelpe de resignerte, slik at de bedre kan mestre sin oppgave som iverksetter, har vi foreslått tiltak som ledelsen kan gjennomføre. Disse tiltakene var basert på litteratur om endringskapasitet.

Forord

Denne utredningen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen er basert på fagområder innen hovedprofilen Strategi og Ledelse. Temaet er valgt ut fra vår interesse for endringsprosesser, ledelse og den kvalitative forskningstilnærmingen.

Prosessen med utredningen vår startet da vi var så heldige å få innpass i FOCUS-programmet ved NHH. FOCUS er et bedriftsrettet forskningsprogram med hensikt å bidra til nye løsninger som gir konkurransefortrinn for bedrifter. Deltakelsen i FOCUS-programmet har gitt oss en unik mulighet til å bli kjent med og studere en spennende organisasjon med hyppige endringer og dagsaktuelle utfordringer. Arbeidet med utredningen har vært en utrolig lærerik og gøy opplevelse. Vi har fått utfordret oss selv på mange områder og blitt kjent med nye, inspirerende mennesker.

Vi vil starte med å rette en stor takk til vår veileder, Inger G. Stensaker, for uvurderlig støtte og hjelp under arbeidet med vår utredning. Tusen takk for alle de motiverende møtene vi har hatt med deg. Dine tilbakemeldinger har alltid vært konstruktive og retningsgivende, og vi kunne ikke klart oss uten deg. Vi vil også takke Monica Rydland for strålende samarbeid og gode innspill. Dine hyggelige og humørfylte kaffemøter har vært et lyspunkt i mørke høstdager. Videre vil vi også takke DNB og våre respondenter for deres samarbeid. Tusen takk for det bidraget dere har gitt til vår utredning, uten dere hadde ikke resultatet blitt det samme.

Sist, men ikke minst, vil vi takke våre kjærester, venner og familie. Deres støtte og varme ord har gitt oss motivasjon når behovet har vært størst. Takk for at dere har holdt ut med oss dette semesteret. Dere er best!

Bergen, 20. desember 2015

Caroline F. Kleiven

Frank-Robert Ottersen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	3
1.0 Innledning.....	6
1.1 Disposisjon.....	8
2.0 Teori.....	9
2.1 Endringskapasitet	9
2.2 Mellomledere	11
2.3 Lojalitet og lojale reaksjonsmønstre	13
2.3.1 Om lojalitetsbegrepet.....	14
2.3.2 Lojalitet som mellomleder.....	15
2.4 Handlingsrom	17
2.4.1 Om handlingsrom som begrep	17
2.5 Kobling av lojalitet, opplevd handlingsrom og endringskapasitet	19
3.0 Metode	21
3.1 Forskningsdesign	21
3.2 Om DNB.....	23
3.2.1 New Deal	24
3.3 Datamateriale.....	25
3.3.1 Intervjuguide	26
3.3.2 Intervjumetode.....	26
3.3.3 Utvalg.....	27
3.4 Dataanalyse	28
3.5 Validitet og Reliabilitet	30
3.5.1 Validitet	30
3.5.2 Reliabilitet.....	31
3.5.3 Kritikk.....	32
3.6 Etske utfordringer.....	33
4.0 Analyse og funn	34
4.1 Reaksjonsmønster	35
4.1.1 Den lojale mellomlederen	35

4.1.2 Resignert og Endringsvillig.....	37
4.1.3 Oppsummering reaksjonsmønster	46
4.2 Opplevd Handlingsrom	48
4.2.1 Endringsvillige.....	51
4.2.2 Resignerte.....	68
4.2.3 Opplevelse av støtte.....	79
4.2.4 Oppsummering av funn i handlingsrom	82
4.2.5 Introduksjon av ROM-modellen.....	85
4.3 Endringskapasitet	87
4.3.1 Hvordan de endringsvillige bidrar til endringskapasitet	88
4.3.2 Hvordan de resignerte bidrar til endringskapasitet	89
4.3.3 Hvordan kan ledelsen hjelpe de resignerte til å bli mer endringsvillige?	91
4.3.4 Oppsummering.....	93
5.0 Konklusjon	94
5.1 Videre forskning	95
Referanser	97
Vedlegg.....	100
Vedlegg 1: Intervjuguide	100
Vedlegg 2: Reaksjonsmønstre hos mellomleder	102
Vedlegg 3: Opplevd handlingsrom hos mellomleder	112

1.0 Innledning

Organisasjoner opplever i dag en stadig økende endringstakt som følge av dynamiske omgivelser under konstant forandring. Disse dynamiske omgivelsene skjerper krav til inntjening, samtidig som stadig skarpere konkurranse gjør at organisasjoner gjennomfører endringer raskere enn før, i respons på dette (Stensaker & Meyer, 2012). Denne økende endringstakten legger press på selskapenes evne til å iverksette endringer raskt og effektivt, samtidig som de må balansere behovet for å fortsette den daglige driften. Evnen til å balansere drift og endring er avgjørende for å overleve som organisasjon på lang sikt.

Ansvar for å balansere mellom å implementere endringer og fortsette daglig drift tilfaller ofte selskapenes mellomledere (Huy, 2001). Organisasjoner har behov for mellomledere som klarer å påta seg ansvaret med å overkomme denne balansen, og denne evnen til balansegang blir ansett som lojal fremtreden (Stensaker & Meyer, 2012). Men mellomledere er ikke nødvendigvis noen homogen gruppe av ansatte. De kan ha ulike syn på endring, ulik bakgrunn, og ulike måter å bygge eierskap og forståelse for endring på. Dette vil kunne påvirke deres arbeid som følge av forskjeller i tanker, følelser og handlinger (Stensaker & Meyer, 2012).

For å klare balansegangen mellom drift og endring må mellomlederne ha en viss frihet til å gjøre egne valg og gjennomføre disse i organisasjonen, altså de må ha et handlingsrom (Espedal & Lange, Handlingsrom for ledelse: I hvilken grad og på hvilken måte har ledere valg- og handlefrihet?, 2005). Det er en distinksjon mellom det formelle og det opplevde handlingsrommet, altså mellom mandatet og de opplevde rammer, krav og forventninger som mellomlederen har (Espedal & Kvitastein, 2012; Espedal & Lange, 2005). Handlingsrom kan dermed oppfattes ulikt fra én mellomleder til en annen. Denne ulike oppfatningen kan lede til forskjeller i hvordan de balanserer drift og endring (Morgeson, Delaney-Klinger, & Hemingway, 2005).

Når mellomledere klarer å balansere drift og endring oppnår organisasjonen som helhet en større grad av endringskapasitet ved at det tilrettelegges for neste endringsprosess som kommer (Meyer & Stensaker, Developing Capacity for Change, 2006). Gjennom at mellomleder bygger seg endringserfaring, skaper nettverk og deler erfaringene sine, bidrar de til endringskapasitet. På

denne måten vil endringskapasitet være mer enn bare organisatoriske grep som toppledelsen gjør, det vil også hvile et ansvar på den enkelte mellomlederen.

Det er tidligere gjort forskning innenfor tematikken mellomledere, å balansere drift og endring, handlingsrom og endringskapasitet. Likevel foreligger det lite forskning om hvordan mellomledernes følelser og tanker, sammen med deres holdning til endringer, påvirker deres handlingsrom. Samtidig er det da i liten grad studert hvordan dette i sin tur har implikasjoner for organisasjonens endringskapasitet. Å forske på mellomledernivå spesifikt vil derfor kunne sees som et viktig bidrag til teori om hvordan lojalitet og opplevd handlingsrom påvirker deres handlingsmuligheter, og hvordan dette påvirker evnen til å bygge endringskapasitet i organisasjoner. Dette lar seg best studere gjennom en åpen, eksplorativ tilnærming der vi aksepterer at nye funn og forklaringer vil kunne dukke opp gjennom analysen, og at dette er ønskelig for å bygge et helhetlig bilde.

På bakgrunn av dette ønsker vi å ta utgangspunkt i denne problemstillingen:

Hvordan oppfatter en lojal mellomleder sitt handlingsrom? Hvilke implikasjoner kan lojalitet og handlingsrom ha for endringskapasitet?

Det er den lojale mellomlederen vi ønsker å forske på, og vi vet fra tidligere forskning at ansatte i DNB er lojale (Stensaker & Meyer, 2012). Vi søker da sammenhenger mellom deres lojale reaksjonsmønstre og det handlingsrommet de oppfatter at de har, samt hvordan dette bidrar til organisasjonens endringskapasitet. Vi ser altså på om det finnes ulike lojale mellomledere i DNB og om de i så tilfelle oppfatter sitt handlingsrom ulikt. Gjennom å studere hvordan denne lojale, men passive mellomlederen opplever sitt handlingsrom, ønsker vi å avdekke om reaksjonsmønstre har en påvirkning på denne opplevelsen. Vi er altså interessert i både hvordan mellomlederen opplever sitt handlingsrom, men også hvorfor.

For å besvare problemstillingen og de spørsmålene den legger opp til bruker vi empirisk forskning. Det er gjennomført en case-studie av mellomledere på ulike nivå i DNB, en organisasjon som er en godt egnet case på grunn av dens klare hierarkiske linjer og mellomledere med mye og variert endringserfaring. Samtidig er case-studie velegnet som eksplorativ metode siden vi eksplisitt søker svar på spørsmål om hvordan de opplever sitt handlingsrom, men også implisitt hvorfor, eller

hvilke forklaringer som kan ligge bak opplevelsen. Vi vil trekke på teoriene om hvem mellomledere er og hva de gjør, hva som ligger i å være en lojal mellomleder og hva som menes med opplevd handlingsrom. Gjennom å kople disse temaene vil vi lage et mer helhetlig bilde av hva som påvirker en mellomleders oppfatning av sitt handlingsrom, noe som vil kunne hjelpe ledelsen med å identifisere områder til forbedring. Disse forbedringsområdene er noe ledelsen kan ta tak i for å bidra til byggingen av endringskapasitet på mellomledernivå.

1.1 Disposisjon

I de kommende kapitlene vil vi starte med å presentere etablert teori om de aktuelle emnene som danner basisen for vår utredning. Deretter vil vi utdype om den metodiske tilnærmingen til studien vår. I denne delen vil vi også gi bakgrunnsinformasjon om DNB som organisasjon, samt de endringsprosessene de har gjennomgått som er aktuelle i denne utredningen. Vi vil så presentere våre funn og analysere disse. Her vil vi både gi sitater som underbygger våre funn og analyser av disse sitatene, samtidig som vi kopler dette mot hva etablert teori sier om temaet. Samtidig vil vi gi en mer dyptgående forklaring for vår kategorisering av informanter gjennom utfyllende vedlegg som viser vår systematiske bearbeiding av datamaterialet. Vi avslutter utredningen med en konklusjon og beskrivelse av praktiske implikasjoner basert på funnene og analysen. I denne delen vil vi også gi forslag til videre forskning innenfor denne tematikken.

2.0 Teori

Fra innledningen i forrige del forklarte vi at vi søker å studere hvordan mellomledere med et lojalt reaksjonsmønster oppfatter sitt handlingsrom, hva som kan forklare denne opplevelsen og hvordan disse temaene kan påvirke endringskapasiteten til organisasjonen. I denne delen av utredningen vår vil vi presentere et utvalg av det teoretiske fundamentet som allerede eksisterer og som vi vil bygge på i analysen. Vi starter med å presentere hva *endringskapasitet* er og hvordan det kan bygges ifølge det teoretiske rammeverket som vi har benyttet. Med endringskapasitet som utgangspunkt vil vi så trekke på teori om hvem *mellomledere* er og hva de gjør i endringsprosesser, samt hvordan synet på dem har endret seg over tid. Vi kobler disse teoriene med *lojalitetsbegrepet* og *lojale reaksjonsmønstre*, der vår utredning vil være fokusert på lojalitet hos mellomlederen spesifikt. Det siste temaet for teoridelen blir *handlingsrom*, hvor vi presenterer en teoretisk inndeling mellom formelt og opplevd handlingsrom, og forklarer hva teorien legger i begrepene.

2.1 Endringskapasitet

Endringskapasitet handler om hvordan organisasjoner kan skape kapabiliteter for drift og endring slik at de kan prestere på lang sikt (Meyer & Stensaker, *Developing Capacity for Change*, 2006). Endringskapasitet utgjør evnen til å gjennomføre større endringer uten at det skal gå på bekostning av daglig drift. Dette kan gjøres gjennom aktive grep fra både toppledelse og mellomlederen selv, gjennom tilrettelegging og effektiv utnyttelse av tilgjengelige midler. Således vil det ikke være tilstrekkelig å vurdere en organisasjons evne til å implementere én spesifikk endring, men heller hvilken evne organisasjonen har til å kombinere implementeringen av større endringer, i sammenheng med daglig drift og muligens også andre endringsinitiativer.

I store endringsprosesser er det mange beslutninger som må tas, og det er mange aktiviteter som må utøves samtidig for å sikre drift og endring. Det vil derfor være viktig for en leder eller mellomleder å finne en balanse mellom hvilke ressurser som skal benyttes til endringsprosessen, og hvilke som skal benyttes til daglig drift (Meyer & Stensaker, *Developing Capacity for Change*, 2006). Da planleggingen av endringsinitiativ ofte skjer av toppledelsen, mens det er mellomlederen

som står tettest opp mot den operative driften, er det særlig viktig at mellomlederen får eierskap til endringen (Stensaker & Meyer, 2012). Gjennom å tolke og overføre budskapet videre nedover i organisasjonen, og samtidig holde et operativt fokus, utøver mellomlederen en rolle som iverksetter. Denne rollen er således viktig for å opprettholde og bygge endringskapasitet.

Mellomlederen kan for øvrig møte en rekke utfordringer ved iverksetting av endring (Meyer & Stensaker, 2011). Tidligere forskning har vist ulike responser hos mellomledere for å mestre disse utfordringene. Noen valgte å utnytte sine nettverk horisontalt i organisasjonen for å utveksle kunnskap og erfaringer med hverandre. Andre brukte involvering av de ansatte til å finne løsninger på utfordringene sammen, begge gruppene med et fokus på bygge endringskapasitet i organisasjonen. Men en siste gruppe løste utfordringen med å distansere seg fra endringen og reagerte med å bygge nye rammer rundt egen fremgangsmåte. Denne gruppen viste ved dette en tendens til å handle opportunistisk (Espedal & Kvitastein, 2012). Denne reaksjonen skal vi ta nærmere for oss under Handlingsrom.

Toppledelsen kan bistå mellomlederen i iverksettingen av endring og således sørge for at de blir gode endringsagenter som bidrar til å bygge endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2011). Ifølge Stensaker & Meyer (2011), vil det være tre verktøy som en leder kan benytte for å bygge endringskapasitet. Disse består av å frigjøre ressurser, midlertidig øke ressurser og utvikle endringsressurser. Når det frigjøres ressurser kan dette gjøres gjennom omallokering, prioritering, eller sanering av oppgaver gjennom hvem som får jobbe med hvilke oppgaver. Øke ressurser kan gjøres gjennom å tillate overkapasitet, bruke vikarer, konsulenter og overtid, eller prosjektorganisering ved at endringen etableres som et eget prosjekt. Den siste metoden, å utvikle endringsressurser, kan gjøres gjennom å kople fremtid med historikk, opparbeide endringskompetanse i organisasjonen, eller etablere strukturer og rutiner for endring. Dette vitner om en eskalerende kompleksitet i hvordan man bygger endringskapasitet. Det går fra det mest grunnleggende, der organisasjonen omallokerer ressurser, og helt opp til hvor det jobbes med å lage strukturer og rutiner for endring. Gjennom bruken av disse verktøyene kan ledelsen hjelpe mellomlederen til å implementere endringsinitiativene og således bidra til den organisatoriske endringskapasiteten.

2.2 Mellomledere

Mellomledere finnes på mange nivå og med ulike roller i organisasjoner. Som nevnt tidligere vil vi i denne delen fokusere på hvilken rolle de har i organisasjoner og endringsprosesser, samt hvordan de balanserer drift og endring.

I tidligere forskning på mellomledere har det vært en tendens til å anse dem som flaskehals for endring, hvor endringsinitiativ ofte møter motstand, stoppes helt eller generelt utøves negativ innflytelse på (Guth & MacMillan, 1986; Dopson & Neumann, 1998; Dopson & Stewart, 1990; Fenton-O'Creedy, 2001; 1998; Grey, 1999). Mellomlederne fremstilles som alt fra tverr til direkte sabotører for endringstiltak (Guth & MacMillan, 1986). Balogun (2003) peker på en litteraturgjennomgang gjort av Scarbrough og Burrell (1996) som oppsummerer med at mellomledere er reaksjonære heller en proaktiv, samtidig som de vanskeliggjør kommunikasjon mellom organisasjonsnivåene. Som følge av dette, påpeker Balogun (2003) at mellomlederens rolle har blitt fremstilt som noe som må begrenses og nedbemannes. Dette til tross for at vi observerer en økning i mellomlederens arbeidsmengde og antall ulike arbeidsoppgaver, og at mellomleder da heller burde gis økt fleksibilitet i dagens organisasjon (Balogun, *From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries*, 2003, s. 71).

Annen forskning viser derimot til et mer positivt syn på mellomledere som kompetente endringsagenter, selv om det erkjennes at ikke alle observerte mellomledere nødvendigvis inntar en slik rolle (Huy, 2001). Det understrekes likevel at funnene peker i retning av at mellomledere ofte bidrar til - mer enn hindrer - å realisere endringer, selv når endringen er av mer radikal natur. Funnene viser også at mellomledere trekker på sine nettverk, sin tette kontakt med ansatte og sin rolle som «gründer» til å formidle budskap både oppover og nedover i hierarkiet. Huy (2001) hevder altså at i endringssituasjoner med stort omfang, er det ofte mellomlederen som er toppledelsens sterkeste ressurs med hensyn på realisering.

En videreføring av denne tankegangen finner vi hos Balogun (2007), som viser til at det ofte er nettopp mellomledere på ulike nivå som får ansvaret for å oversette toppledelsens planer til realitet. Dette behovet for radikal endring kan være en respons på økt dynamikk og endringstakt i dagens

forretningsklima (Schilling & Steensma, 2001), så vel som et generelt behov for mer effektiv drift (Balogun & Hailey, 2008).

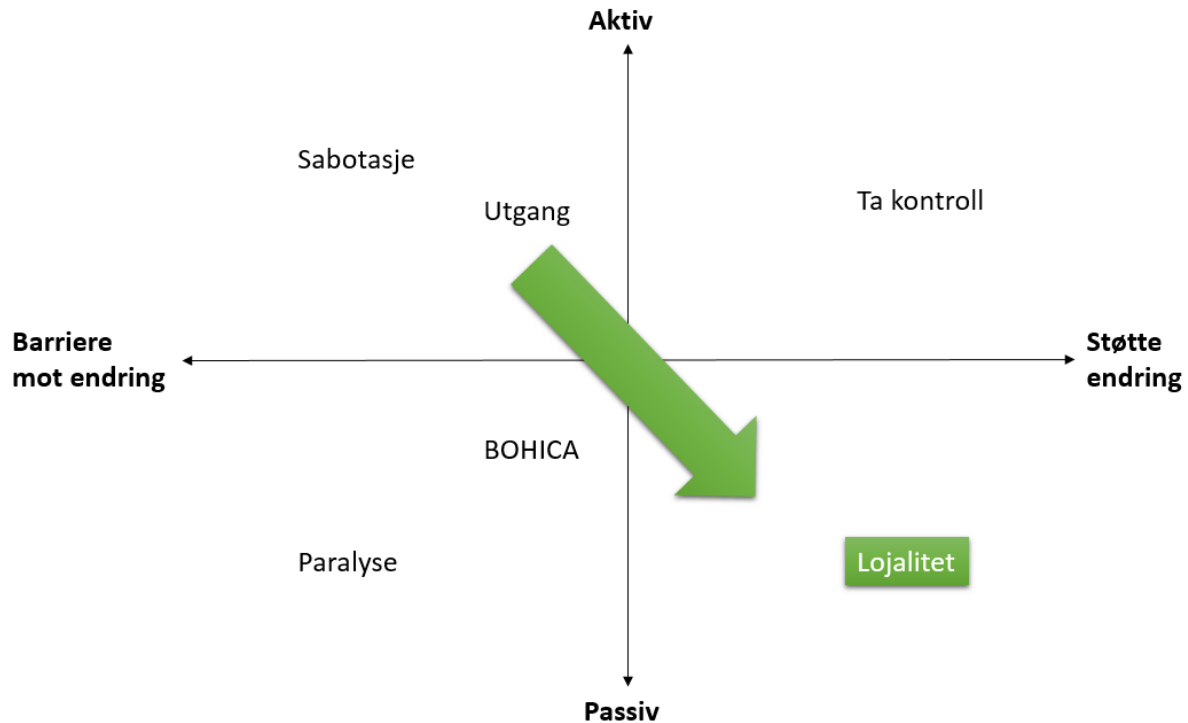
Funnene til Huy (2001) og Balogun (2003; 2007), viser at mellomledere har et enormt press på seg til å balansere de ansattes behov, toppledelsens behov for framdrift og eget behov for å tolke budskapene som blir gitt. Denne tolkningsprosessen, ofte betegnet som «sensemaking» (Balogun & Johnson, 2005; Rouleau, 2005; Rouleau, 2005), er en kritisk prosess hvor mellomlederen finner måter å tolke og eie endringen som toppledelsen vil ha gjennomført. Dette blir igjen oversatt til et budskap og et kall til handling hos sine underordnede, basert på mellomlederens egne subjektive fortolkning og behov for tilpasning. Hvilke ressurser som kan hentes inn i form av tid, penger og kompetanse, samt tidligere erfaring med endring, vil være med å forme dette budskapet og hvordan det blir kommunisert nedover. Denne subjektive oppfatningen av tilgjengelige ressurser, endringen som kommer og hvordan det er åpent for å handle, er noe vi kommer tilbake til under delen Handlingsrom (2.4).

I tillegg til å bruke tid, energi og ressurser på å forstå og formidle endringer, er det slik at mellomledere også må balansere behovet for endring med behovet for videre drift. Huy (2001) hevder at å finne denne balansen mellom radikale endringer og fortsatt drift er noe mellomledere bruker betydelig med energi på. Han trekker paralleller til linedanseren som må finne den tynne linjen å balansere på, hvor endringene må iverksettes raskt nok til å sikre fremdrift, men sakte nok til å unngå kaos og usikkerhet. Samtidig er det slik at mellomledere ofte er problemløsere, og de trives med å finne en orden i kaoset, selv om hver enkelt mellomleder gjerne gjør dette på forskjellige måter. Noen fokuserer mer på den fortsatte driften og viktigheten av denne, mens andre er mer interessert i endringene, hva de utgjør for organisasjonen og hvordan de kan bruke dem til å skape nye muligheter. Huy (2001) viser videre til at mellomledere sitter på en dyptgående innsikt i organisasjonens kjerneverdier og kompetanser. De er de best egnede endringsagentene til å realisere endringene gjennom å tolke dem og spre budskapet videre, samtidig som de bruker sin tette relasjon til medarbeidere for å selge inn de nye målene og rutinene. Denne balansegangen, samt muligheten til å kunne iverksette endringen er sentral i neste del om *lojalitet*.

En annen utfordring som Balogun (2007) peker på er at toppledelsen noen ganger kombinerer behovet for kostnadsbesparelser sammen med behovet for mer effektive arbeidsrutiner. Hun hevder videre at hvis kostnadsbesparelser er grunnlaget for nye arbeidsrutiner, så burde sistnevnte få tid til å slå rot i organisasjonen før en forsøker å hente ut gevinster. Det er likevel slik at mellomledere ofte ikke får være med i avgjørelsen om dette, og utfordringen blir å finne en balanse mellom de ansattes behov for tilpasning og tilrettelegging, og kravet om effektiv realisering av endringstiltak for å møte konkurrentene. Dette er en skissering som er tett opp til funnene til Stensaker og Meyer (2011; 2012) om den *lojale* implementøren som balanserer drift og endring, og fremstår som tolkende, eierskapsdannende og formidlende endringsagent. Denne lojaliteten er fokuset i delen under, som også ser på ulike reaksjonsmønstre.

2.3 Lojalitet og lojale reaksjonsmønstre

I denne delen av teorien vil vi både definere hva vi mener med lojalitet som begrep, basert på tidligere forskning på området, samtidig som vi utvider med å se på ulike lojale reaksjonsmønstre hos mellomledere. Vi vil vurdere reaksjonsmønstrene langs ulike dimensjoner og se på nyansene i den lojale reaksjonen. Diskusjonen av den lojale reaksjonen hos mellomlederen vil være basert på Figur 1, som er presentert under og er basert på Stensaker & Meyer (2012) sitt rammeverk:



FIGUR 1 - HVORDAN ENDRINGSERFARING PÅVIRKER REAKSJONER (Stensaker & Meyer, 2012).

Figuren over vil bli referert til gjennom teksten under når vi studerer lojalitet. Merk at for vår utredning er det utelukkende den lojale kvadranten som er fokuset, men her er modellen gjengitt i sin helhet for oversikts skyld. Denne vil bli bearbeidet og brukt videre i utredningen, og er en sentral figur.

2.3.1 Om lojalitetsbegrepet

Lojalitet som begrep kan ha forskjellig betydning i forskjellige sammenhenger, og er behengt med oppfatninger om hva som kan tolkes som lojal fremtreden hos en mellomleder. På grunn av dette har vi valgt å bruke Stensaker & Meyer (2012) sin definisjon om at å lojalt implementere en endring innebærer å utføre de framlagte tiltakene samtidig som en beholder fokus på daglig drift (s. 108).

Stensaker & Meyer (2011; 2012) snakker om reaksjonsmønstre, som er en oppsummering av hovedtrekkene ved forskning innenfor denne tematikken (Hirschman, 1970; Mishra & Spreitzer, 1998; Bourantas & Nicandrou; Stensaker I., Meyer, Falkenberg, & Haueng, 2002; Chreim, 2006). Gjennomgangen av forskningen peker i retning av at reaksjoner blant ansatte kan være (1) aktiv

eller passiv, og (2) konstruktiv eller destruktiv. Av disse mønstrene er det den *lojale* reaksjonen vi har tenkt å se nærmere på, og da med spesielt hensyn på *mellomlederes* reaksjoner. Den lojale reaksjonen er kjennetegnet ved en passiv, men konstruktiv, tilnærming til endring. Dette er reaksjonen vi finner nederst i høyre hjørne i figur 1 presentert tidligere.

2.3.2 Lojalitet som mellomleder

Fokuset hos Stensaker og Meyer (2012) har vært reaksjonsmønstre på *individnivå* hos endringsmottakeren. Funnene deres peker i retning av at individer som har vært med på et antall endringsprosesser tidligere, vil endre adferd til å bli mer støttende og lojale overfor senere endringstiltak. Samtidig vil denne økte lojaliteten igjen bidra til øke sannsynligheten for en vellykket implementering av endringene (s. 114).

Den økte støtten hos mellomledere, i kombinasjon med deres aktive og passive roller, danner grunnlaget for modellen som Stensaker og Meyer (2012) presenterer i sin forskning (figur 1). Gjennom positive erfaringer som bygger individets endringsevner, og trygghet til egne evner, så inntar endringsmottakeren en støttende holdning med hensyn til å realisere endringsinitiativ. Denne opplevelsen har en slik innflytelse at enhver erfaring med storstilte endringer ser ut til å endre individets syn på hvorvidt endring er truende og ukjent, og dermed også endrer dens adferd (s. 114).

Under gruppen av lojalitet finner Stensaker & Meyer (2011; 2012) to bestemte typer reaksjoner, som er henholdsvis *resignerte* og *endringsvillige*. Før vi utdyper om disse reaksjonsmønstrene, er det viktig å fremheve at begge disse gruppene av lojale individer er distinkte fra det Stensaker & Meyer (2012) kaller aktive pådrivere av endring, eller proaktive. Lojale reaksjoner er først og fremst en mer passiv tilnærming, selv om det kan argumenteres for at de endringsvillige tenderer mot aktiv deltakelse og det å ta kontroll. Samtidig er de lojale ansatte distinkte fra de destruktive motstanderne eller de paralyserte, som er andre reaksjonsmønstre fra figur 1. Selv de resignerte har et ønske om å iverksette endringen. Felles for både de endringsvillige og de resignerte er at de ofte har opplevd høy endringstakt over tid, noe som har gitt dem erfaringer fra tidligere. Hvorvidt denne erfaringen har vært positiv eller negativ vil være med å forme reaksjonen deres på fremtidige

endringer. Samtidig vil nye opplevelser kunne skifte reaksjonene deres over tid. Samlet viser altså Stensaker & Meyer (2012) til tre dimensjoner som reaksjoner kan foregå langs, dette er henholdsvis (i) *atferdsmessig*, (ii) *kognitive* og (iii) *affektive*. Disse tre dimensjonene korresponderer henholdsvis med det vi i utredningen kaller *handlinger*, *tanker* og *følelser*.

Den første gruppen lojale implementører er de endringsvillige, og omtales av Meyer & Stensaker (2011) slik «(...) *Den gruppen ansatte som føler at de mestrer multiple endringer, og at hver ny omstilling gir muligheter. (...) De som reagerer lojalt, har en atferd som bidrar til å implementere endringene, og de beskriver positive tanker og følelser knyttet til endringene og sin atferd. I motsetning til resignerte reaksjoner er det ikke den samme ambivalensen å spore blant disse ansatte. (...) Det vil si at lojale ansatte gjør det som forventes av dem, men ikke særlig mer.*» (s. 82). Dette er mellomlederne som ser mulighetene endringene kan lede til, og således yter minimum av motstand. De er opptatt av å jobbe innenfor sine kontrollspenn, heller enn å påvirke overordnede beslutninger. Dette er den reaksjonen som forbindes med et positivt syn på endring og det ukjente, og hvor mottaker av endring trekker på positive følelser fra tidligere erfaringer. Denne positiviteten kan komme fra en vellykket implementeringsfase tidligere, eller det kan være opplevelsen av støtte fra overordnede (Zhang, Tsui, Song, Li, & Jia, 2008). Meyer & Stensaker (2011) hevder at dette er den gruppen som «*vil helt åpenbart bidra til organisasjonens endringskapasitet*» (s. 82) og peker på at erfaring er sentralt for å utvikle personlig kapasitet for endring.

Den andre gruppen lojale implementører kalles de resignerte. Meyer & Stensaker (2011) skildrer denne gruppen med at de «(...) *uttrykker typisk at det ikke nytter å ta til motmæle og si ifra, selv om de kanskje er uenige i de endringene som blir initiert. De velger derfor å forholde seg lojalt til beslutningen om å gjøre endringer. Resignasjon betyr at ansatte ikke er spesielt aktive siden de ikke initierer aktiviteter selv, men de gjør likevel de som forventes av dem. (...) Særtrekket som skiller resignasjon fra andre reaksjoner, er at atferden er lojal, men tanker og følelser knyttet til endringen er negative. De ansatte beskriver dermed en ambivalent situasjon der de opptrer i samsvar med det de oppfatter som forventningene, men de liker det ikke.*» (s. 75). Mellomlederen etterlever altså beslutningene som blir tatt om endring og iverksetter disse lojalt, selv om vedkommende ikke føler noen tilhørighet med endringen. Meyer & Stensaker (2011) kobler dette som nevnt med kognitive og affektive dimensjoner, og viser til kynisme mot endringstiltakene og

minimum med motstand som psykisk forsvar. Endringstretthet er også en betegnelse på hva som blir observert i denne gruppen, og de vil følge minste motstands vei. De peker på at endringsmottaker typisk vil rette blikket innad, samtidig som de distanserer seg fra endringen.

Ifølge forskningen til Stensaker & Meyer (2012) har ansatte som aksepterer endring opparbeidet seg tre kapabiliteter for å håndtere store, kontinuerlige endringer. Disse er henholdsvis (i) evnen til å takle usikkerhet bedre, (ii) opprettholde en følelse av kontroll og (iii) de blir bevisst sin egen kompetanse og hvordan denne kan bidra i endringsprosesser, altså sin markedsverdi. Sammenliknet viser teorien fra Stensaker & Meyer (2011; 2012) at de resignerte føler tap av identitet og kontroll, distanserer seg fra endringen, opplever at takhøyden i organisasjonen er redusert og at de får redusert tillit til ledelsen. Samtidig ser det ut til at de lojale endringsvillige fokuserer på å påvirke det som ligger innenfor deres kontrollspenn, og bruker mindre eller ingen energi på å yte motstand mot overordnede beslutninger. I stedet finner de nye måter å opprettholde en følelse av kontroll og mestringsevne, for eksempel gjennom å være mer aktive med informasjonsinnhenting.

2.4 Handlingsrom

Vi har hittil trukket på teori om endringskapasitet, mellomledere og lojalitet. I utredningen vår ønsker vi blant annet å studere hvordan lojale mellomledere opplever sitt handlingsrom, og vi har derfor hentet inn teori om dette begrepet i neste del. Aktuelle tema vil være hva handlingsrom betyr, hva som påvirker oppfatningen av handlingsrom og hvordan handlingsrom påvirker mellomlederen.

2.4.1 Om handlingsrom som begrep

Handlingsrom handler om i hvilken grad man har frihet til å gjøre egne valg og gjennomføre disse i en organisasjon (Espedal & Lange, 2005). I litteraturen skilles det mellom formelt og subjektivt handlingsrom (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick & Finkelstein, 1987; Stewart, 1989; Finkelstein & Hambrick, 1996; Hambrick D. , 2007). Det formelle handlingsrommet formes av jobbkrav, føringer og begrensninger i form av hierarki, makt, ansvar, spesialisering, ressurser, regler og normer. I situasjoner med høye forventninger, føringer og begrensninger vil en leder ha lite handlingsrom til å velge mål og midler. Det subjektive handlingsrommet handler om en leders

tenkemåte, motivasjon og kompetanse. Her handler det om hvordan lederen oppfatter sitt formelle handlingsrom, hvordan den selv tolker forventninger, krav og strukturelle føringer.

For en mellomleder kan handlingsrommet oppfattes ulikt fra person til person basert på hvilken erfaring han/hun har med endring (Espedal & Kvitastein, 2012). En mellomleder som har utviklet åpenhet, refleksjon, tillit og kompetanse gjennom sine erfaringer vil kunne oppfatte et handlingsrom som større enn en mellomleder som er vant til trygge og sikre omgivelser uten særlig endring (Schein, 1992; Leawitt, 2003). Morgeson, Delaney-Klinger og Hemingway (2005) fant at graden av autonomi (handlingsrom) har innvirkning på hvordan man utøver sin rolle i organisasjonen. Når ansatte opplever et større handlingsrom vil de få et større eierskap til problemer og motiveres for å ta på seg ekstra og nye oppgaver knyttet til sin rolle (Parker, Wall, & Jackson, 1997). I omgivelser som er stadig skiftende og høyt konkurranseutsatte vil ansattes evne til å utvide sine roller være essensielt for organisasjonens suksess (Lawler, 1994; Parker, Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions, 1998).

Espedal & Kvitastein (2012) viser også til sammenhengen mellom handlingsrom og læring, og hvordan læring kan være viktig for å skape en overlevelsedyktig organisasjon i dynamiske omgivelser. I organisasjoner med store handlingsrom vil ledelsen og medarbeiderne kunne utvikle tillit gjennom kunnskapsdeling. I følge Nahapiet og Goshal (1998) vil kunnskapsdeling bidra til å bygge sosial kapital i form av gode nettverk, gode og tillitsfulle relasjoner og felles forståelse for mål, krav og utfordringer (March, Exploration and Exploitation in Organizational Learning, 1991). I tillegg er det funnet en sammenheng mellom handlingsrom og motivasjon for å dele kunnskap (Foss, Minbaeva, Pedersen, & Reinholt, 2009). Gjennom handlingsrom får lederen trygghet og autoritet til å dele kunnskap, og kan gå foran som et godt eksempel for andre i organisasjonen.

Selv om opplevd handlingsrom er å anse som positivt for læring og utvikling i organisasjoner finnes det også et behov for regler fordi dette bidrar til orden, predikerbarhet og en følelse av psykologisk trygghet og sikkerhet (Leawitt, 2003). Regler er også viktig for å sikre at ledere handler i tråd med organisasjonens beslutninger (March & Weil, 2005) og ikke lar impulsive behov og emosjoner ta styringen i beslutningssituasjoner (Elster, 1986). Et stort opplevd handlingsrom innebærer at ledere

kan gjøre dårlige valg og handle opportunistisk overfor organisasjonens beslutninger. For å hindre slik negativ utvikling kan det være nødvendig med faste og stabile handlingsregler (Espedal & Kvitastein, 2012).

Gjennom målstyring kan man sikre at mellomledere får klare rammer for hva som skal gjøres slik at dette samsvarer med organisasjonens mål og retning. Likevel kan man ved målstyring sikre mellomlederen noe autonomi ved at de får bestemme hvordan de ønsker å gjennomføre sine oppgaver. Målstyring handler om å bryte organisasjonens forventninger til en leder ned til klare, konsistente og konkrete mål. Mellomlederen får således frihet til å disponere sine tildelte ressurser, men må rapportere sine resultater til toppledelsen. Selv om det sikres en viss grad av autonomi ved bruk av målstyring vil likevel fokuset på å oppnå resultater i henhold til målene som er gitt, bety at organisasjonen har stor grad av kommando og kontroll. Likevel kan mellomleder som følge av tildelt autonomi oppfatte det som et stort handlingsrom (Espedal & Kvitastein, 2012).

2.5 Kobling av lojalitet, opplevd handlingsrom og endringskapasitet

Vi har gjennom teoridelen sett at mellomledere blir i større grad ansett som endringsagenter, samtidig som de har et press på seg til å balansere behovet for endring med et øye til daglig drift. Når endringene inntreffer, er det mellomlederne som ofte har ansvaret for å tolke og formidle endringen til sine underordnede. Både evnen til å balansere endring og drift, samt hvilke tanker og følelser som legges til grunn, og hvordan budskapet blir formidlet, ble koplet til lojalitet og dimensjonene rundt dette. Samtidig viser teorien at denne balansen har behov for tid, penger og kompetanse, og hvor dette er igjen koplet til opplevd mestringsevne. Muligheten for å be om ressurser og diskutere med andre ledere og overordnede ble ansett som del av opplevd handlingsrom. Handlingsrom er ikke bare viktig for å gjennomføre valg og iverksetting, men også for å utvikle kunnskap og lære. Kunnskapen legger premisser for å kunne fatte gode beslutninger (Espedal & Lange, 2005). Denne kunnskapen bidrar således å kople fremtid med historikk og bygge endringskapasitet.

Endringskapasitet ble forklart som organisasjonens evne til å håndtere en balanse mellom drift og endring. Her ble det også gjort en kobling mellom endringskapasitet og lojalitet, der førstnevnte er

hvordan balansere, mens sistnevnte er fokuset på å klare denne balansen. Det ble også fremhevet at i situasjoner med endring og usikkerhet, vil det være nødvendig med handlingsrom for å kunne bygge kapasitet for endring. Mellomlederens handlingsrom ble knyttet til både de objektive forholdene, men også hvordan individet subjektivt opplever sine rammer. Denne subjektive delen ville være et uttrykk av opplevd mestringsfølelse og legge føringer for individets opplevelse av kontroll og identitet. Opplevd handlingsrom ble også knyttet til læring og erfaringsutveksling, der muligheten for interaksjon med andre vil være utslagsgivende for denne opplevelsen.

Samlet sett vil altså teori om mellomleder kunne si noe om hvem de er og hvordan de jobber, som sammen med teori om reaksjonsmønster og opplevd handlingsrom vil kunne forklare atferd, tanker og følelser i møte med endringer. Balansen mellom drift og endring er et sentralt tema for flere av teoriene. Denne balansen er basisen for å utvikle endringskapasitet hos mellomledere. Samtidig er viljen til å balansere definert som lojal fremtreden. For opplevd handlingsrom vil det være aktuelt å se hvorvidt mellomlederen føler det er innenfor kontrollspennet sitt å få til denne balansegangen. Modellene og teoriene som vi har presentert hittil vi kunne danne grunnlaget for å videreutvikle disse sammenhengene, og således bidra til kunnskapen innenfor feltene.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi gjennomgå de metodene som er brukt i utredningen for å besvare problemstillingen. Vi vil først presentere vårt forskningsdesign og deretter presentere case-bedriften. Etter dette vil vi gjennomgå hvordan datamaterialet ble samlet inn, samt hvorfor utvalget er aktuelt for å besvare problemstillingen. Videre vil vi følge opp med en beskrivelse av hvordan datamaterialet ble bearbeidet og analysert. Etter dette drøfter vi styrker og svakheter ved de metodene vi har benyttet. Vi avslutter kapitlet med en diskusjon om etiske utfordringer.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en generell plan for hvordan en vil besvare problemstillingen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Ghauri & Grønhaug (2010) kaller det for en overordnet plan for hvordan en vil relatere den konseptuelle problemstillingen til relevant og praktisk empirisk forskning (s. 54). Som det fremkommer av vår teoridel har det tidligere vært forsket på mellomledere, lojalitet, endringskapasitet og handlingsrom. For øvrig har fokuset i denne litteraturen ofte vært på organisasjons- og toppledernivå eller på individnivå, og det finnes lite litteratur som søker etter sammenhenger mellom disse forskningsemnene. Vår problemstilling tar sikte på å belyse hvordan lojale mellomledere oppfatter sitt handlingsrom, og om denne oppfatningen kan ha implikasjoner for den organisatoriske endringskapasiteten. Denne vinklingen legger grunnlaget for en eksplorerende studie, hvor vi kan i større grad bevege oss fritt mellom eksisterende teori, design, datainnsamling og analyse (Ghauri & Grønhaug, 2010). Denne eksplorerende tilnærmingen vil være gunstig for vår utredning da vi går bredt ut i problemstillingen.

En eksplorerende studie legger til rette for at vi kan søke innsikt og forståelse om emnet på en holistisk måte (Ghauri & Grønhaug, 2010). Et holistisk syn på problemstillingen er kjennetegnet ved en *induktiv* tilnærming. En induktiv tilnærming gjør at vi beveger oss fra å bruke teori, videre til observasjoner, til funn, for så å foreslå nytt teoretisk bidrag til dagens eksisterende forskning (Ghauri & Grønhaug, 2010). En slik tilnærming tillater også at alternative forklaringer kan oppstå

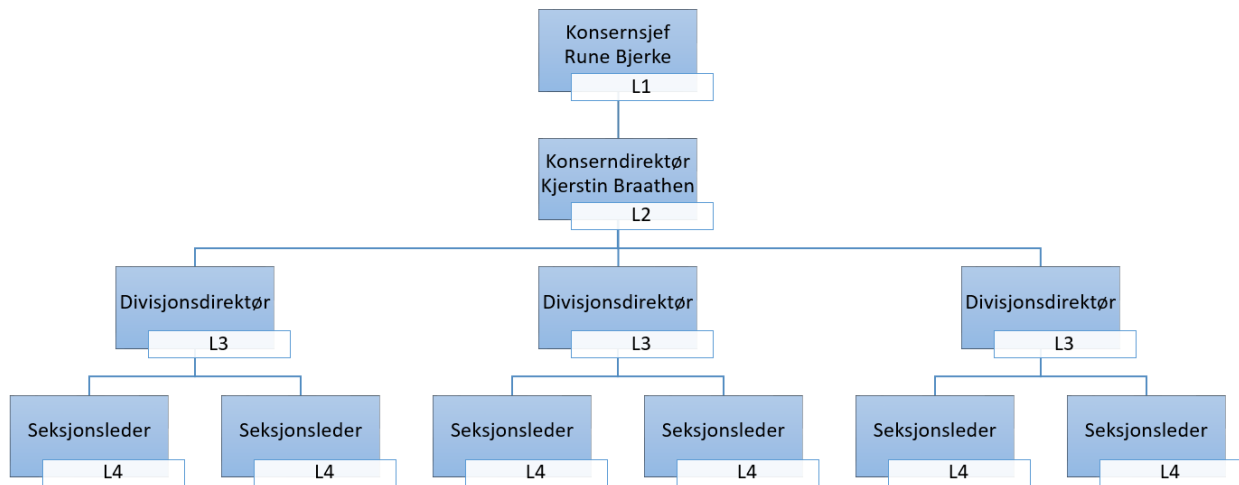
utover de vi forutså på forhånd (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Det er tenkelig at vi vil kunne oppdage nyanser og andre påvirkende faktorer gjennom en eksplorerende studie, og dette er noe vi ønsker å kunne fange opp og belyse i utredningen. En induktiv tilnærming betyr likevel ikke at deduksjon ikke er benyttet. Vi benytter som nevnt eksisterende teorier og modeller, og disse danner grunnlaget for temaene og begrepene vi har benyttet. Induksjon blir derimot den dominerende tilnærmingen som følge av at observasjonene vil kunne avdekke sammenhenger utover dagens teoretiske rammeverk. Noe av hensikten med vår utredning er å kunne bygge videre på dagens modeller og konsepter for hva som påvirker mellomlederens opplevde handlingsrom og hvilke implikasjoner dette kan ha for DNBs endringskapasitet.

Case-basert forskning er mye brukt innenfor eksplorerende design (Ghuri & Grønhaug, 2010). Ghuri & Grønhaug (2010) hevder at case-studier er spesielt godt egnet når det er for mange variabler til å kunne måles kvantitativt, samtidig som det er vanskelig å måle fenomenet utenfor sine naturlige omgivelser. Det er også den foretrukne tilnærmingen når «hvordan» og «hvorfor» spørsmål skal besvares (s. 109). Som vi vil argumentere for i denne delen, er derfor case-studie en velegnet metode for vår utredning.

Vi har valgt å bruke DNB som case-studie, da DNB er et interessant forsknings-case av flere grunner. Organisasjonen har gjennomgått mye endring over tid, samtidig som flere av mellomlederne har vært med under disse prosessene og har bygget seg endringserfaring over flere år. Disse mellomlederne står nå overfor en stor endring som ble igangsatt i 2013 og som de jobber med å iverksette. Denne endringen er én stor endring, med flere leveranseområder, noe vi kommer tilbake til under «New Deal». Vi får innblikk i hvordan de jobber, hvordan interaksjonen mellom nivåene av mellomledere spiller inn, og en rekke andre faktorer. Flere av endringene har også rokket ved det etablerte i organisasjonen, og dette har igjen ledet til mange ulike perspektiver på de samme prosessene. Samtidig er det allerede etablert fra tidligere forskning at mellomlederne i DNB er lojale (Stensaker & Meyer, 2012). Disse ulike perspektivene mener vi gir oss et godt grunnlag for å studere hvordan ulike mellomledere opplever sitt handlingsrom, samt hvilke implikasjoner lojalitet og handlingsrom kan ha for endringskapasitet. I neste del presenterer vi DNB som organisasjon.

3.2 Om DNB

DNB er Norges største, og et av Nordens største, finanskonsern målt etter markedsverdi (DNB Bank ASA, 2015). Konsernet tilbyr tjenester som lån, sparing, forsikring, rådgivning og pensjon til både privat- og bedriftsmarkedet. Vi har i vår utredning valgt å fokusere på Bedriftsmarked Norge (BM Norge) som er den delen av konsernet som betjener bedriftskundene til DNB. BM Norge har i dag 180 000 bedriftskunder, og har kontorer 73 steder i landet. BM Norge er delt inn i seks ulike geografiske områder. Av disse har vi valgt å fokusere på fire av divisjonene: Oslo, Asker og Bærum, Østafjells, Sør/Vest og Nord. Divisjonenes ledere (L3) rapporterer direkte til Kjerstin Braathen (L2), som er konserndirektør for BM Norge. Hver divisjon har ulike seksjonsledere (L4) som har ansvar for et segment eller mindre geografisk område innen geo-divisjonen. Disse seksjonslederne er ansvarlige for de kundeansvarlige i organisasjonen (KA), som er de som arbeider direkte med salg og oppfølging av DNBs kunder. L1-L4 er altså ledernivåene i organisasjonen, fra konsernsjef på topp og ned til seksjonslederne. Under er en figur som illustrerer hierarkiet i organisasjonen, men er ikke en uttømmende modell over hele nettverket:



FIGUR 2 - DNB ORGANISASJONSKART

Figuren viser at DNB er en linjeorganisasjon og har en klar hierarkisk oppbygging med tydelige nivå og tilhørende ansvar. Modellen viser to nivå av mellomledere, L3 og L4. Hver L3 har typisk flere L4 enn det som er vist her, samtidig som det finnes flere L3 enn modellen viser.

3.2.1 New Deal

DNB er på vei gjennom en endringsprosess som de kaller New Deal. Begrepet har hatt ulike betydninger, men er generelt hentet fra kortspill og betyr at man deler ut nye spillekort. For DNB er disse tre nye kortene henholdsvis (i) det finansielle kortet, (ii) kundekortet og (iii) kulturkortet (Folkestad, 2015). New Deal-strategien er en respons på det DNB opplever som økt endringstrykk i banknæringen. De peker på at situasjonen setter nye krav til både det finansielle, teknologiske og konkurransemessige. Krav fra myndighetene til egenkapital, endret brukeratferd innen teknologi og skjerpet konkurranse er alle områder som New Deal skal forsøke å adressere gjennom kortene sine. Disse tre kortene er samlekategorier for ulike fokus som lederne i DNB må balansere.

New Deal går gjennom faser, hvor organisasjonen på tidspunktet for våre intervju var gått over fra konsept- og tilbakemeldingsfasen til implementeringsfasen. Fokuset var nå satt over på mellomlederne som skulle sette endringen til verks. Når vi snakker om «*endringen*» i vår utredning, så er dette med henvisning til New Deal som helhet, med mindre konteksten sier noe annet.

Det er likevel ikke slik at New Deal med sine tre kort er én stor leveranse. I stedet vil det under hvert av disse kortene ligge et sett med underleveranser. For det finansielle kortet kan dette være det nye styringssystemet deres i form av benchmark. Denne benchmarken måler de ansattes resultater langs ulike parametere som er utformet for å støtte opp under iverksettingen av endringen. Et annet eksempel er fokuset på at ansatte skal i større grad dele kundemuligheter og – ansvar. Dette kaller de for «*Fra min til vår kunde*», og skal gi kundene en bedre oppfølging og kvalitet, noe som legger dette initiativet under kundekortet. Som et eksempel på kulturkortet har vi endringer i ledermøter og fokuset på samhandling og eierskap av endringen. Det har også vært et fokus på at dette ikke bare skulle være en kulturendring på hovedkontoret, men en organisasjonsdekkende endring (Folkestad, 2015).

Vår datainnsamling foregår altså i en periode der endringene skal implementeres, og dette gjør det spesielt interessant å se hvordan mellomlederne opplever denne prosessen. Samtidig så vi fra organisasjonskartet over at dette var en klar linjeorganisasjon, og dette gjør det interessant å se hvordan mellomledere på ulike nivå opplever endringen.

3.3 Datamateriale

Vårt datamateriale er basert på mellomledere fra ulike nivå i DNB og hvilken rolle de har i endringsprosesser. Denne organisasjonen ble som nevnt valgt fordi den er aktuell for vår problemstilling, men også som følge av vår deltakelse i FOCUS-programmet. DNB er en av deltakerne i programmet, og det var allerede avtalt intervjuer gjennom en PhD-kandidat tilknyttet FOCUS. Tematikken for intervjuene var nært beslektet vår egen, og det ble derfor naturlig med et samarbeid. Vi var ikke direkte ansvarlig for gjennomføringen av intervjuene, men vi deltok med innspill og notater. Senere hadde vi ansvar for transkribering. Intervju- og case-metoden vår gav kvalitative data til bearbeiding. Deltakelses- og konfidensialitetskontrakter, møtetidspunkt, godkjenning fra aktuelle instanser og det meste av de tilretteleggende tiltakene var allerede avklart ved oppstarten av vår utredning.

Som følge av at dette var oppfølgingsintervju i en eksisterende forskning, ble datamaterialet forholdsvis stort med 18 respondenter. Dette er en betydelig mengde respondenter, noe vi kommenterer under del 3.3.3 Utvalg. Oppfølgingen skulle også skje tidlig i utredningen, noe som gjorde at vi fikk innsikt i dataene før problemstillingen var ferdig formulert. Dette er likevel forenelig med et eksplorerende design, da det tillater at vi beveger oss mellom funn, teori og analyse. Siden vi både hadde direkte tilgang til intervjuene og lydfilene, blir datamaterialet klassifisert som førstehåndsdata, eller primærdata. Ghauri & Grønhaug (2010) definerer primærdata for å være data som innhentes i de tilfeller der sekundærdata ikke er tilstrekkelig for å svare på en problemstilling.

3.3.1 Intervjuguide

Ettersom intervjuene i DNB denne runden var en oppfølging, var det allerede utformet en intervjuguide. Intervjuguiden er lagt ved under vedlegg 1, og er delt i to deler. Første del var utformet med tanke på å avdekke intervjuobjektets perspektiver på hva som hadde skjedd siden forrige runde med intervju og deres rolle i endringsprosessen. Første del inneholdt også spørsmål som hva som har vært deres fokus siden forrige gang, hvilke forventninger de hadde til sin leder, andre mellomledere og egne underordnede, og vice versa. Videre ble de bedt om å reflektere rundt hvordan arbeidet deres har bidratt til daglig drift og gjennomføring av endring, hva som har fungert bra, og hva som blir viktig fremover. Spørsmålene i denne delen av intervjuet var passende til vår problemstilling i form av at fokuset på forventninger gav en oversikt over hvilket handlingsrom de opplevde at de hadde i organisasjonen, om de oppfattet seg selv og sine medarbeidere som lojale og hvordan de jobbet for å iverksette endringen og bygge endringskapasitet.

Del to av intervjuguiden var utformet med fokus på hvilken rolle informanten følte at den hadde i organisasjonen, og PhD-kandidaten presenterte tre ulike roller som hun fant i forrige intervjurunde. I denne delen av intervjuet kom det klart frem hvorfor respondentene kategoriserte seg selv i en rolle. Svarene gav oss gode data i form av at de tydelig definerte hva som er en mellomleders rolle, og således belyste både iverksetterrollen og hvilket handlingsrom de oppfattet at de hadde og mener at de burde ha. Generelt sett gav spørsmålene i intervjuguiden gode svar fra respondentene, som lett kunne knyttes til vår problemstilling, selv om ikke spørsmålene var direkte utformet for denne.

3.3.2 Intervjumetode

Datainnsamlingen var basert på dybdeintervju. Innsamlingen av datamaterialet ble gjort på et personlig nivå og var basert på informantens perspektiv, noe som gir en nærhet til dataene og et *innsideperspektiv* (Ghuri & Grønhaug, 2010). Intervjuene ble tatt opp med diktafon, noe som ble klart presentert og avtalt både på forhånd og under selve gjennomføringen.

Det ble benyttet semistrukturerte intervju i datainnsamlingen. Semistrukturerte intervju vil på forhånd ha forsøkt å ta stilling til vurderingsskjevheter som kan oppstå som følge av utvalget av

hvem vi spør, hvilken rekkefølge spørsmålene kommer i og eventuelt hva vi ikke spør om. Semistrukturerte intervju er fleksible og er praktiske for å få en dypere forståelse for informantenes perspektiv og subjektive opplevelser (Ghauri & Grønhaug, 2010).

Gjennom å delta i samarbeidet slik vi gjorde tok vi et bevisst valg om at denne intervjumetoden var best egnet for vår utredning. Vi var avhengige av en nærhet til dataene for å fange opp detaljer og sammenhenger som ellers kan være vanskelig å få tak på. Gjennom den semistrukturerte metoden fikk vi også en oversiktlig gjennomgang over relevante emner for vår problemstilling, samtidig som informantene hadde mulighet til å utdype der de følte det var naturlig. Ikke alle svar vi fikk fra intervjuene var like aktuelle for vår utredning, men lengden og mengden av intervju gjorde dette svært overkommelig.

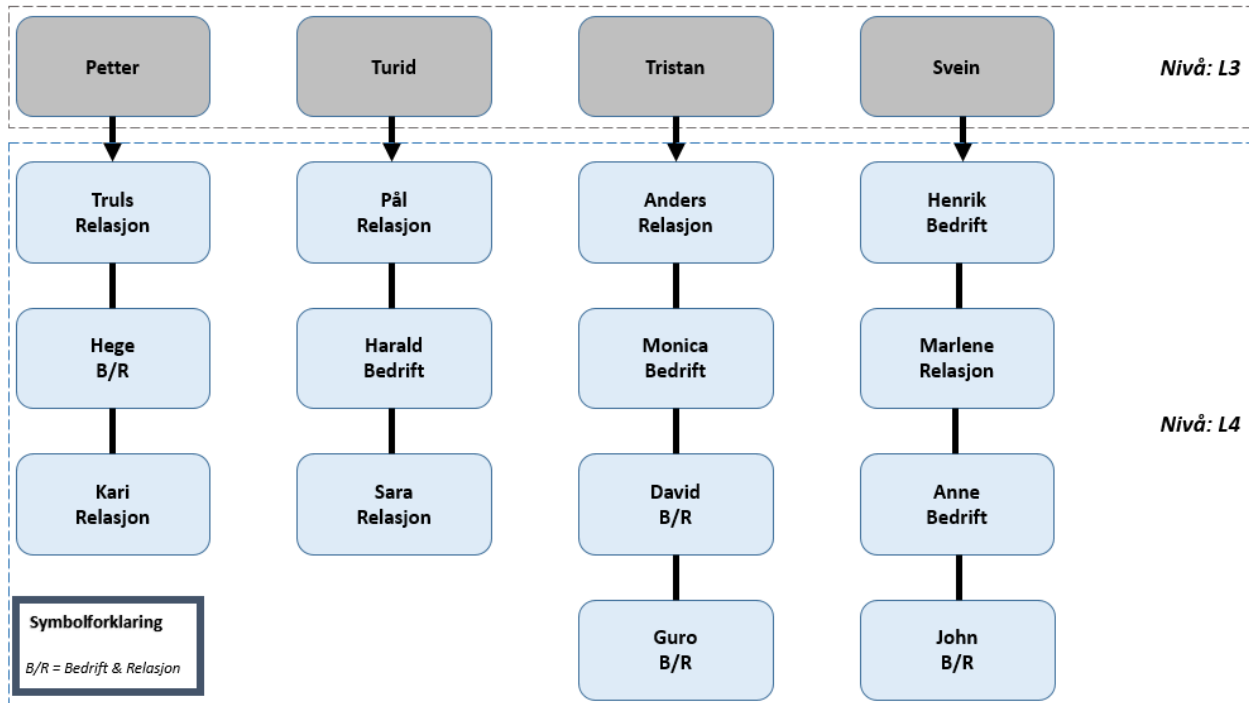
3.3.3 Utvalg

Saunders, Lewis & Thornhill (2012) hevder at for kvalitative intervju burde utvalget ligge mellom fem og tjuet, men dette vil være helt avhengig av forskningsspørsmålet og -formålet. Denne målestokken er først og fremst basert på at man ikke skal ha for få respondenter, hvilket kan påvirke validiteten av datainnsamlingen. Det hevdes også at graden av ny informasjon som avdekkes per respondent er fallende for utvalg av større omfang.

Vårt utvalg endte med totalt 18 intervju, hvor vi deltok på seks av disse, fordelt med tre intervju på hver av oss. Utvalgsstørrelsen vår var dermed godt innenfor rammen av hva som er passende ved kvalitativ forskning. Vi så for øvrig at denne utvalgsstørrelsen genererte store mengder data som skulle bearbeides, noe som var tidkrevende i vår masterutredning. I tillegg ble det klart at en del av synspunktene gikk igjen hos de ulike respondentene og et tilstrekkelig datagrunnlag kunne muligens vært nådd ved et mindre utvalg. Vi mener likevel at datamengden gav en styrke i vår analyse ved at den bragte frem detaljerte beskrivelser og nyanser av de ulike respondentenes oppfatning av sitt handlingsrom.

Utvalget vårt var som nevnt tidligere fordelt mellom to ulike nivåer av mellomledere, L3 og L4. Organisasjonskartet som er presentert tidligere under «Om DNB» gir en oversikt over hvor disse

mellomlederne befinner seg i hierarkiet. Ved å intervjuje to ulike nivåer av mellomledere fikk vi en bedre oversikt over hvordan ulike mellomledere i organisasjonen jobber i sin iverksetterrolle. Utvalget vårt og variasjonen i utvalget av geografisk tilhørighet og nivå i organisasjonen gav oss et godt grunnlag for å avdekke hvordan mellomledere i DNB oppfatter sin rolle. I figur 3 under viser vi hvordan utvalget til slutt ble seende ut, fordelt på antall divisjonsdirektører og seksjonsledere. Navnene på informantene og deres tilhørighet er anonymisert:



FIGUR 3 - VÅRT UTVALG

3.4 Dataanalyse

Etter at prosessen med datainnsamling var gjennomført, startet bearbeidingen av våre data. Vi fikk overlevert alle de 18 lydfilene, og fordelte intervjuene mellom oss. Vi avholdt så et møte der vi avklarte hvordan vi skulle transkribere lydfilene, for å sikre at vi gjorde dette mest mulig likt.

Ifølge Gibbs (2007) er en svakhet med transkriberte intervju at en mister noe av stemningen fra settingen, som kroppsspråk, latter, sukking, nøling og lignende. I starten av dataanalysen beholdt

vi så godt vi kunne denne settingen gjennom å sette inn merknader som «ler» og «sukker». Til tross for den forholdsvis store datamengden, valgte vi likevel å investere tiden det tok for å ivareta både ord og stemning i transkripsjonene. Dette mente vi gav mer tilbake senere under både koding, men kanskje enda viktigere, under analysen.

Vi fikk delta på deler av intervjuene som dannet grunnlag for vårt datamateriale, og hadde derfor mulighet til å stille spørsmål og oppfatte kroppsspråk i disse intervjuene. Vi ble kjent med dybdeintervju som datainnsamling, og ikke minst ble vi kjent med intervjuers kroppsspråk og måte å stille spørsmål på. Denne erfaringen mener vi kom godt med når vi skulle transkribere dataene i ettertid, da det gav oss en dypere forståelse for hva som foregikk i intervjuene og gjorde det lettere å oppfatte stemningen.

Etter at all transkriberingen var gjennomført leste vi gjennom intervjuene og gjorde oss klare til koding. For å bygge et bedre kjennskap til datamaterialet, samt legge grunnlag for grundigere diskusjoner rundt funnene, valgte vi å utveksle intervjuene og kode hverandres transkriberinger. Vi opprettet en begrepsliste som vi videreutviklet etterhvert som at vi jobbet oss gjennom intervjuene. Vi diskuterte underveis hva vi opplevde som de mest fremtredende begrepene, og hvordan disse kunne relateres til det teoretiske fundamentet vårt. Noen steder i intervjuene brukte intervjuobjektet selv begreper som vi hadde avdekket som sentrale, mens andre steder måtte vi legge vår egen tolkning til hva som egentlig ble diskutert. Vi gikk gjennom samtlige intervju og kommenterte i margin med hvilke begreper eller temaer som ble diskutert. Noen sitater inneholdt flere begreper, og dette gjorde at et gitt sitat kunne bli kodet flere ganger.

Da vi hadde merket alle sitatene som kunne kobles mot vårt forskningsspørsmål og kodet disse, samlet vi sitatene i ett dokument. Her systematiserte vi sitatene etter begrep, slik at vi fikk en oversikt over hvor mange ganger begrepet var nevnt og hvilke variasjoner av begrepet som fant sted. Vi sorterte begrepene fortløpende og slo sammen begreper som var tilnærmet like. Dette førte likevel til en svært lang liste som vi måtte prosessere, men vi så det som et godt utgangspunkt for vår analyse. I stedet for å «renske» denne listen slik at vi fikk rene sitater, valgte vi å flytte de mest relevante sitatene over i to nye dokumenter. Således bevarte vi sammenhengen til sitatet i det første

dokumentet, og kunne lettere forme analysen ved å se tilbake til disse sammenhengene. Sitatene i det nye dokumentet ble gjengitt på bokmål for å ivareta anonymiteten til respondentene.

Samlet satt vi igjen med tre hoveddokumenter. Ett med samtlige sitater fordelt over ulike nøkkelbegrep som vi hadde identifisert, ett som fordelte sitatene over hvilket reaksjonsmønster vi avdekket hos mellomleder og ett siste for sitater tilknyttet opplevd handlingsrom. De to siste listene, altså reaksjonsmønster og handlingsrom, er plassert under vedlegg 2 og 3, og er ment å gi lesere innsikt i våre hovedargument for deres kategorisering.

3.5 Validitet og Reliabilitet

For å ivareta kvaliteten i forskning benyttes begrepene *validitet* og *reliabilitet* som mål på ulike aspekter ved det som blir undersøkt. Graden av hvorvidt en undersøkelse er valid vil blant annet avhenge av hvilken type datainnsamling som ble benyttet, og hvordan det ble samlet inn. Reliabilitet er fokusert på metodefeil og vurderingsskjevheter. Begrepene validitet og reliabilitet blir knyttet til utredningen vår i delene under.

3.5.1 Validitet

Det finnes flere ulike typer validitetsmål, men de tre mest brukte er *begrepsvaliditet*, *intern validitet* og *ekstern validitet* (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Begrepsvaliditet handler om i hvilken grad forskningsmetoden og begrepene måler det som er hensikten å måle (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Denne representerer med andre ord hvor tydelig sammenheng det er mellom det teoretiske og praktiske. Intern validitet ser på om resultatene er troverdige.

Hvorvidt variablene eller begrepene en har valgt kan lede til kausale sammenhenger er fokuset til intern validitet. Noe av utfordringen med kvalitative undersøkelser er at selv i tilfeller som i vår utredning, med et forholdsvis stort antall intervjuobjekter, så er det relativt få empiriske observasjoner sett opp mot kvantitative undersøkelser. Dette betyr at vi kan komme frem til sannsynlige sammenhenger, men ikke noe mer. Ghauri & Grønhaug (2010) bekrefter at dette er en generell utfordring ved kvalitative studier der utvalget er lite og hentet fra samme type omgivelser.

Det som derimot taler for en sterk intern validitet er at kvalitative metoder åpner for muligheten for direkte interaksjon mellom intervjuer og intervjuobjekt. Gjennom semistrukturerte intervju har intervjueren muligheten til å avklare begreper underveis, gå dypere inn i temaer som dukker opp og se dem fra ulike vinklinger (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Ekstern validitet handler om hvorvidt funnene kan generaliseres (Ghauri & Grønhaug, 2010). Dette er en svakhet ved kvalitative metoder, da utvalget er for lite til å kunne overføres til en større populasjon. Selv om antall respondenter er forholdsvis høyt for kvalitative studier, er det vanskelig å uttale seg om dette har gitt svar som kan overføres til bransjen, eller mellomledere generelt. Kriteriet om generaliserbarhet er likevel ikke målet ved kvalitative studier, da hensikten er å skape ny innsikt og forståelse innenfor et gitt tema, og utvide det teoretiske fundamentet. I vårt tilfelle å skape ny innsikt i hvordan lojalitet og opplevd handlingsrom hos mellomledere som iverksettere kan knyttes til opparbeidelse av endringskapasitet for organisasjonen som helhet. I delen om kritikk til målekriteriene som blir presentert senere trekker blant annet Yin (2011) frem alternative dimensjoner å ta hensyn til enn generaliserbarhet.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet generelt handler om hvorvidt metoden vi har valgt for datainnsamling, samt fremgangsmåten for analysen senere, vil gi konsistente eller reproducerbare funn om de ble gjentatt ved en annen anledning eller av en annen forsker (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Sentralt her står såkalte biaser, som er metodefeil og vurderingsskjevheter.

Av mest aktuelle biaser i vår utredning er deltakerbias og intervjuerbias. Førstnevnte oppstår når intervjuobjektet avgir falsk eller ufullstendig respons, eksempelvis som konsekvens av frykt for at svarene ikke behandles konfidensielt eller at noen skal overhøre samtalen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). I vår studie ble intervjuene gjennomført lokalt hos organisasjonen, i møterom utvalgt av intervjuobjektet selv. Dette kan gjøre at intervjuobjektet føler seg tryggere på å avgir fullstendig respons. Det ble også underskrevet kontrakter på konfidensiell behandling av data, samt informert om dette i god tid før og under intervjuet. Den tidligere interaksjonen mellom intervjuer

og intervjuobjekter så ut til å gjøre deltakerne våre mer avslappet, og så ut til å bidra til en mer flytende samtale for mange av dem.

Intervjuebias går på intervjueren selv, og handler om muligheten for feiltolkning av responsen som blir gitt. Dette kan være av mer uskyldige årsaker som tretthet eller at en ikke er godt nok forberedt, men det kan også være farget av intervjuerens egen subjektive oppfatning av hva som blir sagt. Denne subjektive tolkningen vil kunne lede til feilaktig tolkning av intervjuobjektets svar og at en dermed tilegner svarene falsk betydning (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). I vårt tilfelle har vi forsøkt å motvirke dette ved at diktafon er benyttet, at begge gjennomgår alle intervjuene og at det settes et klart skille mellom egne meninger og intervjuobjektens direkte sitater.

3.5.3 Kritikk

Det har vært rettet kritikk mot kriteriene listet over i forbindelse med kvalitative metoder. Argumentene er at validitet og reliabilitet, slik de er fremstilt over, er i størst grad aktuelle for kvantitative metoder, spesielt med hensyn til kausalitet og generaliserbarhet. Fraværet av hypoteser og modeller å teste mot blir også trukket frem som en svakhet. For å utbedre disse svakhetene har det over tid blitt etablert andre aktuelle begreper og prinsipper for kvalitativ forskning, der en forsøker å finne kriterier som er bedre egnet for denne forskningsmetoden.

Yin (2011) snakker om begrepene *troverdighet*, *overførbarhet*, *pålitelighet* og *bekreftbarhet*. Gjennom disse forsøker han å bygge kriterier for reliabilitet og validitet som er bedre egnet for kvalitative metoder. Samtidig benytter Ghauri & Grønhaug (2010) begrepene *deskriptiv*, *fortolkende*, *teoretisk* og *generaliserbar*. Disse sistnevnte begrepene er aktuelle for validitet. I vår utredning har vi valgt å benytte de mer klassiske validitets- og reliabilitetsmålene, men har forsøkt å ta hensyn til kritikken som har blitt rettet mot disse. Som følge har vi benyttet noen av disse begrepene og prinsippene når vi snakker om de aktuelle kriteriene over.

3.6 Etiske utfordringer

Ifølge Saunders, Lewis & Thornhill (2012) er forskningsetikk basert på standarder som er ment å veilede forskerens fremgangsmåte under gjennomføringen av undersøkelser. Ved å etterfølge disse standardene vil intervjuobjektene rettigheter og intensjon sikres.

I vår utredning var det viktig å sikre det etiske aspektet gjennom konfidensialitet, informert samtykke og ivaretagelse av integritet for alle respondentene (Fangen, 2010). Konfidensialitet ble sikret ved at vi behandlet alle sensitive opplysninger varsomt både gjennom lagring og sitatbruk. Vi lagret alt av lydfiler og transkriberte dokumenter lokalt, og bortsett fra oss var det ingen andre enn PhD-kandidaten og veileder som fikk tilgang til disse. Alt datamaterialet slettet vi etter sensur av oppgaven.

Vi sikret respondentenes integritet ved at sitatene vi brukte i utredningen ble anonymiserte, slik at det ikke skulle være mulig å gjenkjenne intervjuobjektene. Både veileder og kontaktperson i DNB gjennomgikk utredningen, og besluttet tidspunkt for publisering.

Det var på forhånd sørget for informert samtykke hos samtlige respondenter, utforming av kontrakter og planlegging av intervju. Vår deltakelse i intervjuene ble varslet via epost på forhånd, og avklart med hver enkelt.

4.0 Analyse og funn

I denne delen av utredningen vil vi fokusere på funnene våre og analysere disse opp mot teorien vi presenterte tidligere. Strukturen til analysen vil være basert på problemstillingen vår: *Hvordan oppfatter en lojal mellomleder sitt handlingsrom? Hvilke implikasjoner kan lojalitet og handlingsrom ha for endringskapasitet?*

Analysen vil således være delt inn i *tre deler*. I *den første delen* vil vi bruke teori om reaksjonsmønster til å kategorisere de lojale mellomlederne i DNB. Det er viktig å presisere at når vi snakker om reaksjonsmønster, så er dette en inndeling som *vi* har bestemt og ikke noe mellomlederne selv har valgt. Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket plasserte vi mellomlederne i kategorier. Vi brukte mellomledernes sitater som grunnlag og vurderte utsagnene langs objektive kriterier for reaksjonsmønster.

I *den andre delen* vil vi analysere hvordan de lojale mellomlederne oppfatter sitt handlingsrom, og om det er forskjell mellom de to kategoriene fra den første delen. Vurderingen baserer vi på mellomledernes sitater. Vi ser på utsagn der de eksplisitt definerer sitt opplevde handlingsrom. I tillegg vurderer vi deres opplevde handlingsrom ut fra implisitte utsagn, som vi knytter til teoretiske vurderingskriterier. Vi knytter egenskaper ved reaksjonsmønsteret sammen med det opplevde handlingsrommet for å finne mulige forklaringer på forskjellene.

I *den tredje delen* ønsker vi å avdekke hvordan mellomlederne i DNB bidrar til å bygge endringskapasitet. Dette vil vi gjøre ved å koble funn om reaksjonsmønster og opplevd handlingsrom til teori om endringskapasitet. Vi søker eventuelle forskjeller mellom kategoriernes evne til å bygge endringskapasitet og vil også komme med forslag til ledelsen om hvordan de kan utvikle gode iverksettere for endring.

Vi vil etter hver del av analysen oppsummere sentrale funn. Funnene fra første del illustreres i en modell basert på Stensaker & Meyers (2012) figur, som vi presenterte i teorien. Funnene fra andre del illustreres i en videreføring av modellen fra første del. Vi fokuserer på lojalitets-kvadranten av figuren, og presenterer funnene i to faser. I første oppsummering viser modellen funn fra

mellomledernes reaksjonsmønster. I andre oppsummering bygges modellen på med funn fra opplevd handlingsrom.

Basert på funnene i vår analyse så vi at modellen til Stensaker & Meyer (2011) kunne videreutvikles til en kombinasjon av mellomleders reaksjonsmønster og opplevde handlingsrom. Vi har kalt denne modellen for *ROM-modellen: Reaksjonsmønster og Opplevd handlingsrom hos Mellomleder*. ROM-modellen vil vi presentere etter oppsummeringen i del to av analysen.

4.1 Reaksjonsmønster

Som nevnt tidligere vil vi i denne delen kategorisere de lojale mellomlederne i DNB etter reaksjonsmønster. Det er viktig å presisere at kategoriseringen er basert på en helhetsvurdering fra intervjuene. Vedlagt følger en liste over utvalgte sitater som underbygger kategoriseringen (vedlegg 2). Vi starter med å underbygge argumentet om at DNBs mellomledere er lojale, med fokus på å iverksette strategien. Deretter vil vi presentere at mellomlederne i DNB har to ulike reaksjonsmønster ved endring i organisasjonen.

4.1.1 Den lojale mellomlederen

Vi vet fra tidligere forskning at mellomlederne i DNB er lojale. Vi vil her vise at dette også var tilfellet for mellomlederne i vår utredning. Fra teorien vet vi at lojalitet hos mellomleder er definert som evnen til å balansere drift og endring. I denne balansen er det viktig å ivareta de ansattes behov for støtte og tilrettelegging, samt tolke de endringene som blir gitt og oversette de til handling lokalt i egen avdeling.

Fra teorien vet vi at lojalitet i utgangspunktet er en passiv tilnærming til endring. De lojale er likevel støttende til endring, men lojalitet er karakterisert ved en holdning om å gjøre det som forventes, og ikke så mye mer utover det. Teorien hevder videre at endringserfaring er en sterk bygger av denne støttende atferden til endring. Positiv endringserfaring vil kunne bygge individets endringskompetanse og trygghet på egne evner. Ideelt vil endringserfaring redusere personens syn på hvorvidt endring er truende og ukjent.

I våre intervjuer kom det tydelig frem at fokuset på lojalitet og iverksetting er svært sterkt hos DNB:

«Vi er 100 % innstilt og lojal overfor de beslutningene som tas og endringene som kommer. Det blir litt sånn at vi kan velge å stritte og slåss og være uenige og bruke masse energi på det. Om vi havner langt bak, da må vi springe ganske fort for å klare å hente oss inn igjen. Eller man kan akseptere at det er sånn virkeligheten er nå, og så kan vi bare sørge for å være så tidlig ute som mulig. Det er litt igjen tilbake til de signalene, vi begynner å rigge allerede når vi ser retningen, i forhold til at vi er mentalt forberedte på de endringene som kommer.»

- Harald L4 Bedrift

Sitatet over vitner om en endringserfaring hos respondenten, der han har opplevd hvordan det føles å ikke følge endringen lojalt. Basert på denne erfaringen har mellomlederen innsett verdien av å være forberedt på endring og bruke energi på å fange signaler opp tidlig og tolke disse. Andre mellomledere skisserer også det samme behovet for å tolke budskapet, og videreføre dette nedover i organisasjonen:

«Min rolle i det er jo det at når jeg får et eierskap til dette her, da selges jo inn på en måte. Men så er jeg nok også en sånn type at jeg må finne min måte å kommunisere budskapet på for å stå troverdig foran de jeg skal ta strategien til da. Gjøre det så kjent og kjært som mulig. Så er jo det også å gå inn i min egen prosess og finne ut av hvilke eksempler, hvilke metaforer, hvordan kan jeg formidle det budskapet. For jeg kjenner folkene mine og vet at dette passer og dette passer ikke helt. Så det å bruke litt tid på å gjøre budskapet til vårt, og så generelt informere om det, og så ansvarliggjøre, og følge opp.»

- Anne L4 Bedrift

Mellomlederne opplever også en klar forventning og kultur for at endringer lojalt skal implementeres når ordren blir gitt:

«Han forventer at jeg skal være lojal til de beslutningene som fattes, samtidig som jeg selvfølgelig må si ifra hvis jeg er sterkt uenig, og det gjør jeg jo.»

- Truls L4 Relasjon

«Og for meg i min lederrolle så har ikke jeg noe annet valg enn å si at, okay, hvis banken velger det som fokus, så må jeg ha det som fokus. Ellers er du jo på en måte ikke lojal.»

- Marlene L4 Relasjon

Noen mellomledere sier eksplisitt at de er lojale, mens andre mellomledere snakker om å balansere fokuset mellom endringer og drift, noe vi har definert som lojalitet:

«Altså du er lojal, du er lojal i forhold til de endringsprosesser som blir gjort, du er lojal i forhold til det som skal gjøres.»

- Sara L4 Relasjon

«Vi driver jo ikke å bare omorganisere, vi drifter jo butikken underveis.»

- Svein L3

Selv om sitatene over bare er et utdrag fra intervjuene i DNB, er vårt samlede inntrykk at mellomlederne i bedriften er lojale iverksettere. Dette stemmer overens med det vi vet fra tidligere forskning.

4.1.2 Resignert og Endringsvillig

I kategoriseringen av de lojale mellomlederne i DNB har vi tatt utgangspunkt i rammeverket som er utviklet av Stensaker & Meyer (2012), slik vi presenterte det i teoridelen. Rammeverket er sammensatt av flere reaksjonsmønstre, men vi har fokusert på lojalitets-kvadranten. Under denne

lojalitets-kvadranten fant Stensaker & Meyer (2012) en todeling mellom resignerte og endringsvillige personer. Felles for begge gruppene er at de er lojale mot organisasjonen, men forskjellige med hensyn til handlinger, tanker og følelser knyttet til endringene.

Som nevnt innledningsvis i analysen er kategoriseringen av mellomlederne i DNB basert på et helhetsinntrykk fra intervjuene. Vi har benyttet kriterier fra teorien som grunnlag for å definere hvilket reaksjonsmønster respondenten har ut ifra deres sitater. Funnene er vist i tabell 1 under:

MELLOMLEDER	REAKSJONSMØNSTER
Petter L3	Endringsvillig
Truls L4 Relasjon	Endringsvillig
Hege L4 B/R	Endringsvillig
Kari L4 Relasjon	Endringsvillig
Turid L3	Resignert
Pål L4 Relasjon	Endringsvillig
Harald L4 Bedrift	Endringsvillig
Sara L4 Relasjon	Endringsvillig
Tristan L3	Endringsvillig
Anders L4 Relasjon	Endringsvillig
Monica L4 Bedrift	Endringsvillig
David L4 B/R	Resignert
Guro L4 B/R	Endringsvillig
Svein L3	Endringsvillig
Henrik L4 Bedrift	Endringsvillig
Marlene L4 Relasjon	Resignert
Anne L4 Bedrift	Endringsvillig
John L4 B/R	Endringsvillig

Tabell 1 - Oversikt Reaksjonsmønster

I avsnittene under presenterer vi de to reaksjonene, og underbygger med sitater og kobling til teori. Vedlegg 2 viser i tillegg en utvidet liste med sitater som underbygger vår vurderingen av respondentenes reaksjonsmønster.

(i) Endringsvillige

Vi starter med å definere de endringsvillige i organisasjonen. Fra teorien vet vi at den endringsvillige gruppen av lojale individer er karakterisert ved positive tanker og følelser om endringen. Dette er gruppen som føler at endring gir muligheter, og er opptatt av å jobbe innenfor sine kontrollspenn, heller enn å påvirke overordnede beslutninger. De føler i stor grad mestring og kontroll over situasjonen, selv i møte med endring. Endringsvillige er ofte i større grad bevisste sine egne ferdigheter og muligheter, det som teorien kaller deres markedsverdi.

I bearbeidingen av intervjuene ble det synlig at de fleste respondentene kan kategoriseres som endringsvillige. Flere av dem gav uttrykk for positive tanker og følelser rundt endringen. Mellomlederen under viser mestring rundt egne prestasjoner og engasjement til endringen:

«Og ut ifra de styringsparameterne, KPlene, vi har da, så begynner vi å liksom, jøss, det virker dette her, dette skjønner vi, vi vet hva dette innebærer, vi jobber på en annen måte.»

- Kari L4 Relasjon

Andre viste at de så muligheter i endringssituasjonen, og at de tok grep for å opprettholde kontroll og finne løsninger:

«Det jeg er veldig opptatt av, i hvert fall i min seksjon da, er at vi skal lære av hverandre. Vi skal kunne dele på kompetanse, vi skal ikke sitte og liksom holde på den og gjemme den bort, vi skal være opptatt å stille opp for divisjon, for BM Norge, når det er aktuelt i ulike prosjekter (...). Jeg er opptatt av å se helhet og på tvers, og finne gode løsninger som er til det beste for divisjonen.»

- Truls L4 Relasjon

De endringsvillige viste en følelse av takhøyde i organisasjonen for å diskutere endringene og komme med innspill. Dette er ikke det samme som å påvirke overordnede beslutninger, men mer et ønske om å få til den beste mulige tilpasningen til egen avdeling:

«Hvis det er ting som oppleves som krevende eller vi ikke forstår eller vi er uenige i det, så er det enormt viktig at en ikke bare sier 'jaja, det skal jeg selvfølgelig ta videre', og så ikke gjøre det.»

- Harald L4 Bedrift

«Det beste rådet er jo å være tro mot de beslutningene som blir tatt, sånne strategiske beslutninger som blir tatt, men at det er lov å stille spørsmål, og hvorfor. Men ikke vær en sånn surmule som skal gjøre det samme som vi alltid har gjort, for det er jeg absolutt ikke.»

- Pål L4 Relasjon

Sitatene over viser at mellomlederne føler rom for diskusjon og innspill, og samtidig vitner om den sterke underliggende lojaliteten til organisasjonen. Det er et ønske om å iverksette som vi vil gjennom sitatene videre vise er en mer aktiv holdning til lojalitet enn de resignerte.

De endringsvillige er entusiastisk til å iverksette strategien, og de viser at de har opparbeidet seg en bevissthet rundt egen rolle i organisasjonen, sin markedsverdi. Sitatet under er et eksempel på dette:

«Det er selvfølgelig viktig at strategien er riktig, men på mitt nivå så er det ikke jeg som lager strategien, men det er jeg som skal være én av mange brikker for å implementere den, gjennomføre den, [ler], det blir ikke noe bedre resultat enn det som jeg er en del av, for å prøve å få gjennomført.»

- Kari L4 Relasjon

Fra teorien om de endringsvillige vet vi at de tenderer mot en mer aktiv deltakelse i organisasjonen. Vi fant eksempler på slik aktiv deltakelse ved at de endringsvillige deltar i prosjekter:

«Og så skal vi være testkontor som jeg nevnte på disse HPKene som vi kaller det. CRM Leadsene. Så jeg rakk fort opp hånda på det at det vil vi. Nettopp for å få fart på det vi har sagt vi skal få fart på. (...) Men det er jo noe med å være litt på forfot sånn at du, det ikke blir negativt tatt imot da. Og det synes jeg vi er, og det kan vi jo skryte av dem sentralt for jeg synes vi er flinke på det.»

- Henrik L4 Bedrift

«Derfor sier jeg til mine at, vi kan gjerne være pilot på nye ting som skal testes ut før det rulles ut i hele banken, fordi jeg vil at vi skal være i front, vi skal være litt sånn tidlig ute med ting, vi er nysgjerrige.»

- Truls L4 Relasjon

Sitatene viser også at mellomlederne fokuserer på mulighetene fremfor utfordringene. Gjennom fokus på å være tidlig forberedt viser de et ønske om å prestere og opprettholde kontroll, som også vitner om positive tanker og følelser rundt endringen.

Sitatene hittil viser tegn til at det finnes en todeling av bakgrunnen for de positive holdningene hos de endringsvillige. Den første bakgrunnen er de som er positive til endring fra starten av, slik sitatene over viser, der man ser muligheter og måter å skape verdier på. Teorien sier at dette kan være som følge av tidligere positive erfaringer, men at det også kan være som følge av deres generelle erfaring med endring. De er tryggere på sine ferdigheter, og jobber aktivt for å bidra til organisasjonens endringskapasitet. Den andre bakgrunnen er de som ser ut til å ha blitt positive til endringen underveis i prosessen, etter at de har bygget forståelse og aksept for endringen. Dette så vi i sitatet tidligere hvor mellomlederen oppdager at «jøss, dette virker jo». Dette vitner om at mellomlederens holdning til endring kan snu, ikke bare på bakgrunn av erfaring fra tidligere prosesser, men også underveis hvis forholdene er lagt til rette for det.

(ii) Resignerte

Den andre gruppen lojale mellomledere vi fant i DNB var *resignerte*. Denne gruppen er først og fremst kjennetegnet ved negative tanker og følelser omkring endringen. Denne negativiteten påvirker ikke nødvendigvis deres lojalitet til å iverksette endringer, men kan ha innflytelse på hvordan de handler. Fra teorien vet vi at dette typisk innebærer en følelse av at det ikke nytter å ta til motmæle, at takhøyden for diskusjon er gått ned i organisasjonen eller at de mister følelsen av kontroll og mestring. Resignerte reaksjoner grenser mot endringstretthet, men resignerte individer har fremdeles intensjon om å iverksette de endringene som kommer. Det ble forklart i teorien at denne gruppen opplever en ambivalent situasjon der de forsøker å opptre i samsvar med det de oppfatter som forventningene, men de har egentlig negative tanker og følelser om endringen.

Gjennom bearbeidingen av datamaterialet vårt avdekket vi noen mellomledere som kan argumenteres for å fremstå som resignerte. Det er ofte utfordrende å vise den resignerte holdningen med bare noen få sitater fra forskjellige informanter, da det er helhetsinntrykket av alle deres utsagn som viser det sterkest. I tillegg er den resignerte holdningen i DNB farget av at lojal iverksetting står veldig sterkt, både som ideal å strekke seg mot, men også som rotfestet kultur. Respondentene vi har kategorisert som resignerte har utsagn som viser resignerte holdninger slik de er presentert i teorien. For øvrig har de også sitater som viser en grad av endringsvillighet, og de viser således en ambivalens. Siden teorien beskriver denne ambivalensen som et kjennetegn ved de resignerte har vi valgt å vise noen sitater for begge reaksjonsmønstre i sitatlisten som er vedlagt (vedlegg 2), men vi har valgt å la tyngden av vurderingen falle mest mot sitater som viser resignerte holdninger.

Som konsekvens av endringstakten som DNB møter, opplever mellomlederne økte forventninger til å mestre balansen mellom drift og endring. Noen opplever at dette går på bekostning av mestringsfølelsen, spesielt når tid blir en knapp ressurs, noe som også trykker på privatlivet:

«Bottom line er at nettopp det er dette som skjer, de day-to-day operational issues tar helt knekken på å skulle fortsette det trøkket på å løfte ut, dytte ut, strategien (...). Og før så klarte jeg alltid, nå er vi tilbake på løsningene, før så løste jeg det bare ved å jobbe utover kvelden og jobbe og jobbe hardere, så gikk alt bra. Men nå så er det på et sånt nivå at, igjen, jeg har ikke liksom kvelden lengre, jeg har et annet liv med en familie. Og nummer to så er det det at, det er noe med det at du kan losse på og losse på, og til slutt så går det ikke.»

- Turid L3

Endringstakten er ikke nødvendigvis bare en konsekvens av interne prosesser, men er ofte et resultat av innstramminger i markedet og skjerpede konkurranseforhold. Dette gjør noe med presset mellomlederen føler:

«Vi har hatt et ekstremt krevende år nå hvor du kommer egentlig i en evig forsvarsposisjon. På den ene siden skal jeg tilfredsstille interne krav til inntjening, og på den andre siden så er det et marked du er nødt til å følge.»

- Marlene L4 Relasjon

Vi fant at når kravet til å mestre denne balansegangen oppleves som for stort, så går det på bekostning av følelsen av mestring og kontroll. Dette ser ut til å ha ledet til negative tanker og følelser om endringene som kommer. Siden dette oppleves som en ambivalent situasjon, så vil mellomlederne ofte forsøke å komme seg ut av denne. En av de resignerte mellomlederne uttrykte et ønske om at ledelsen foretok tilstrekkelig med prioriteringer. Dette kan vitne om et tap av kontroll og mestring, og et ønske om å gjenvinne det:

«Synes kanskje at konsernet har en utfordring i det å prioritere. Altså, vi vil så mye, og nøkkelen til å få ting gjort, det er den kundeansvarlige, og hvis vi da ikke er flink til å prioritere hva du skal gjøre nå, så faller man kanskje lett tilbake til den gamle kjernevirksomheten og det man er trygg på. Så, én måte å gjøre det på er selvfølgelig at vi hadde forenklet en del av de klassiske arbeidsoppgavene for å gi rom for den nye endringsreisen da. Der savner jeg kanskje litt prioritering.»

- David L4 B/R

Mangelen på kontroll og forutsigbarhet gjorde også at enkelte opplevde usikkerhet til fremtiden, noe som også skapte negative tanker om organisasjonsendringen. Dette kunne bli spesielt ubehagelig når markedssituasjonen har påvirket dem slik den har:

«Nei, altså, jeg manøvrerer jo i de forandrede rammebetingelsene, og det at vi opplever mindre og mindre forutsigbarhet. Og så får vi se hvordan det påvirker oss, den eventuelle organisasjonsendringen, det vet vi heller ikke. Jeg kan jo sitte her uten jobb om, ja».

- Guro L4 B/R

I kategoriseringen av de resignerte mellomlederne fant vi at noen mellomledere uttrykket misnøye til målstyringen i DNB. Mellomlederen under viste lite engasjement for benchmarken, og opplevde at den gav lite motivasjon:

«Jeg kan lykkes i en kjempedeal og så er det kaos, du jobber døgnet rundt, og så kommer det en eller annen fjott fra Bjørvika og sier at du har ikke streker nok bak, du har ikke streksatt salg der. Det er provoserende når du har jobbet i

mer enn 30 år med dette. Så det er sånne, vi har ikke systemer som er lagd for det, så det er ting jeg må jobbe mye med (...). Jeg kan aldri vinne en benchmark fordi at vi er så store, og det regnes i prosentvise endringer. Så den er ikke noe boost for motivasjonen.»

- Marlene L4 Relasjon

En annen av de resignerte mellomlederne prøver tilsynelatende å tilpasse seg endringen og finne en løsning på sin ambivalente situasjon. Denne mellomlederen fremstår som mer aktiv i sin atferd, men dette avtar når hun ikke føler mestring. Det kan også virke som at mellomlederen ikke får forståelse for endringen til tross for at hun forsøker, og at dette tærer på endringsvilligheten:

«Men jeg har ikke lenger det hodet over skyen, eller jeg vet ikke om det er et godt [bilde] for da ser du ikke mye av det som er under da, men jeg har hodet over vannet perspektivet da, for å kunne se strategien klart og hvordan vi skal ta den ut. For det er mye mere komplekst når du skal operasjonalisere den og når du møter de reelle utfordringene.»

- Turid L3

«Og der blir det konflikt. Det er mange forretningsområder når du både har en splittelse og en endring. Dette første var jo fordi vi laget en ny strategi som kanskje ikke var 100% aligned med risiko. Den andre gjelder det at vi gikk fra Retail Norge det vi var One Big Happy Family, happy foran one big familiy, til å være to enheter, og begge ble styrt på forskjellige risikometrics. Og da når vi sier, 'ja, men dette er godt for banken', 'men det er ikke godt for oss', og så driver og eskalerer problemstillingen.»

- Turid L3

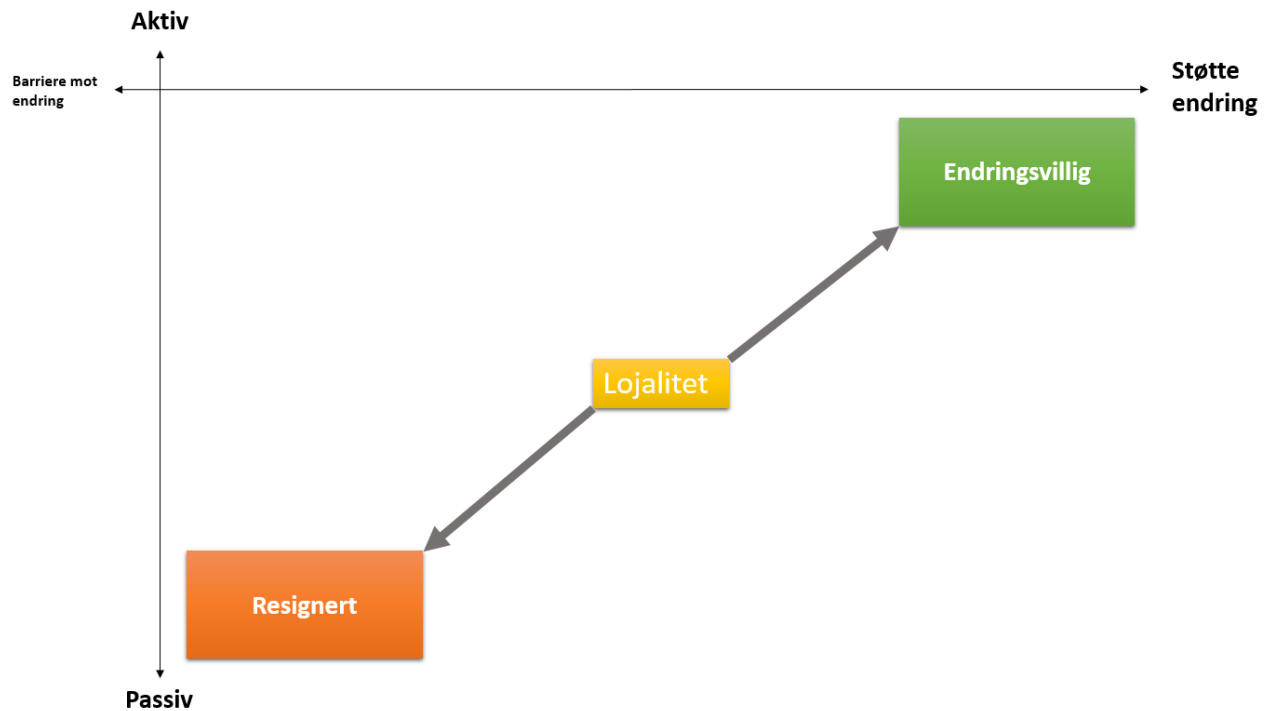
Et interessant funn er at selv om både de resignerte og de endringsvillige er lojale, kan det på bakgrunn av sitatene over og i reaksjonsmønster-vedlegget (vedlegg 2), argumenteres for at de

resignerte i større grad er passive enn de endringsvillige. Vi vet fra teorien at et lojalt reaksjonsmønster er definert som en støttende, men passiv, holdning. Det vi finner er at de resignerte jevnt over viser seg mer passiv til endring. Dette gjør også noe med deres forhold til hvorvidt de føler en støttende holdning til å iverksette endringen. Her er det viktig å understreke at som følge av DNBs sterke lojalitetskultur, så er det tydelig fokus på at omtrent samtlige mellomledere er engasjert til å iverksette endringene, men det er nyanser i dette engasjementet.

4.1.3 Oppsummering reaksjonsmønster

Oppsummert finner vi støtte for at mellomlederne i DNB er lojale, og at det finnes eksempler på både endringsvillige og resignerte mellomledere blant våre respondenter. Vi har gjennom teoretisk forankring vist de ulike respondentenes reaksjonsmønster, og sett at ulikheter i mestringsfølelse, opplevelse av usikkerhet og muligheter, forståelse av endringsprosessene, med mer, former deres handlinger, tanker og følelser. I denne kategoriseringen fant vi synlige forskjeller mellom de resignerte og endringsvillige i form av deres holdning og tilnærming til endringen. Vi fant bevis for den teoretiske påstanden om at de resignerte er passive. Vi fant også at de endringsvillige tenderer mot en mer aktiv deltakelse i endringen.

Basert på dette har vi videreutviklet modellen til Stensaker og Meyer (2012), slik at den viser forskjellene i de lojale reaksjonene:



Figur 4 - Lojale reaksjonsmønstre

Figuren viser at vi holder oss innenfor den lojale kvadranten av Stensaker & Meyer (2012) sin modell, men at det er nyanser i hvor de lojale mellomlederne ligger. I figuren over har vi plassert de i hvert sitt hjørne for å tydeliggjøre forskjellene, men i realiteten kan spennvidden variere. Vi ser at funnene våre samsvarer med aksene i modellen: De resignerte er typisk mer passive, samtidig som de uttrykker en mindre grad av støtte for endringen, og de endringsvillige jobber mer aktivt og ser muligheter med endringene som de resignerte kanskje ikke i like stor grad gjør. Dette er ikke det samme som å si at de endringsvillige er proaktive, da de fremdeles har en grad av passivitet i seg, og er mindre opptatt av å motsi ledelsens beslutninger. Begge gruppene er sterkt lojale.

4.2 Opplevd Handlingsrom

Under analysen av våre respondenter i del 4.1 «Reaksjonsmønster» fant vi at blant de lojale mellomlederne i DNB kan noen karakteriseres som resignerte og noen som endringsvillige. Vi vil i denne delen ta for oss disse to gruppene av lojale mellomledere, og se på hvordan disse oppfatter sitt handlingsrom.

Som vi vet fra teorien er opplevd handlingsrom basert på respondentens følelser og tanker om rammer og krav i organisasjonen. Én respondent kan dermed ha det samme formelle handlingsrommet som en annen, men likevel oppleve det ulikt. Vi vet at de resignerte mellomlederne har negative tanker og følelser knyttet til endringen, mens det er motsatt for de endringsvillige. Resignerte føler også en lavere grad av mestring. Da mellomleders tenkemåte og kompetanse ser ut til å påvirke hvordan de oppfatter sitt handlingsrom vil det derfor være interessant å se om ansatte med to ulike reaksjonsmønstre oppfatter sine handlingsrom ulikt. Med bakgrunn i teori, og basert på mellomledernes reaksjonsmønster, vil vi altså analysere respondentenes handlingsrom for å finne svar på forskningsspørsmålet vårt om hvordan en lojal mellomleder oppfatter sitt handlingsrom.

Vi har operasjonalisert teori om handlingsrom til tre ulike spørsmål som vi har benyttet som vurderingsgrunnlag for de ansattes opplevde handlingsrom. Disse er henholdsvis (i) Har mellomleder forståelse for krav og rammer som de må forholde seg til? (ii) Oppfatter de forventningene til dem som klare og er det høye forventninger? (iii) Hvordan jobber de innenfor rammene sine, og hvordan påvirker det deres opplevde handlingsrom?

Det første punktet (i) er utformet med tanke på hvordan mellomlederen preges av de krav og rammer som utspringer fra endringen. Som vi har forklart tidligere består endringen i DNB av flere endringsreiser, der mellomledernes evne til å iverksette endringsreisene måles ved en benchmark. Vi vet fra teorien at målesystemer kan bidra til å gi de ansatte klare rammer for hva som skal gjøres, og således styre deres fokusområder med hensyn til strategien. Disse målesystemene vil også gi mellomleder krav til prestasjoner. Teorien fremmer at bruk av målstyring kan gi mellomlederne en

viss grad av autonomi, men samtidig sikre fokus på strategiimplementeringen. Det vil her være interessant å se om mellomlederne oppfatter at benchmarken gir denne autonomien, eller om de oppfatter den som innskrenkende for sitt handlingsrom. Vi vil se om mellomlederne bygger eierskap og forståelse for endringen, det vi under teorien oppsummerte som sensemaking, da vi vet at det vil påvirke oppfatningen av handlingsrom. Andre eksempler på krav og rammer som mellomlederne må forholde seg til kan være de endrede markedsforholdene, hvorvidt strategi og implementering samsvarer, og fokuset på å balansere drift og endring generelt.

I punkt (ii) ser vi på om mellomlederne synes forventningene til dem er klargjort og om organisasjonen stiller høye forventninger til dem. Vi vet fra teori at høye forventninger og føringer i organisasjonen gir mellomleder et mindre handlingsrom. Det vil derfor være interessant å analysere hvordan mellomlederne i DNB oppfatter forventningene til seg, og om de uttrykker en følelse av at disse forventningene innsnevrer deres handlingsrom.

Det siste punktet (iii) er basert på det vi vet fra teorien og analysen tidligere i oppgaven, om at mellomlederne har ulike reaksjonsmønstre. Vi vet at de endringsvillige er mer aktive i sin tilnærming til endringer enn de resignerte, samt at de føler en større grad av oppgavemestring og kontroll over endringssituasjonen. Dette gir en forventning om at de endringsvillige oppfatter et større handlingsrom enn de resignerte. En mellomleder som opplever et stort handlingsrom vil ifølge teorien motiveres for å ta på seg ekstra og nye oppgaver knyttet til sin rolle. Det vil derfor være interessant å sammenligne hvordan de to gruppene av lojale mellomlederne arbeider innenfor sine opplevde rammer.

I analysen av de ulike respondentenes opplevde handlingsrom laget vi en tabell med de sitatene som i størst grad kunne beskrive dette (se vedlegg 4). Når vi sammenfattet disse sitatene kom vi til en konklusjon på hver enkelt respondent. Vi fant at respondentenes beskrivelser av sine handlingsrom var mer nyanserte enn bare «stort» eller «lite», og vi valgte derfor å bruke fire ulike kategorier for det opplevde handlingsrommet. Vi har vist disse fire kategoriene i tabellen under, med en tilhørende beskrivelse av hvordan handlingsrommet vil være oppfattet.

Stort	<i>Mellomlederen opplever at den har «mange muligheter» i organisasjonen og manøvrerer aktivt innen rammene sine.</i>
Tilstrekkelig	<i>Mellomlederen opplever at handlingsrommet er «stort nok», og klarer å prestere, men føler at det er litt krevende.</i>
Utilstrekkelig	<i>Mellomlederen føler at handlingsrommet er «noe presset». De organisatoriske kravene og forventningene gjør det vanskelig å prestere.</i>
Snevert	<i>Mellomlederen føler at handlingsrommet er «ikke manøvrerbart». Prestasjoner etter krav og forventninger er nesten umulig, og mellomlederen handler på grensen av opportunistisk.</i>

Tabell 2 – Kategorier for Opplevd Handlingsrom

Basert på tabell 2 og spørsmålene over vil vi først presentere en fullstendig oversikt over respondentene, deres reaksjonsmønster og deres opplevde handlingsrom i tabell 3 under. Dette for å gi leseren et overblikk over funnene våre og referansepunkt for sitatene brukt i analysen. Denne tabellen er en videreutvikling fra forrige del om reaksjonsmønstre hvor vi nå utvider med mellomleders opplevde handlingsrom.

MELLOMLEDER	REAKSJONSMØNSTER	OPPLEVD HANDLINGSROM
Petter L3	Endringsvillig	Stort handlingsrom
Truls L4 Relasjon	Endringsvillig	Stort handlingsrom
Hege L4 B/R	Endringsvillig	Stort handlingsrom
Kari L4 Relasjon	Endringsvillig	Tilstrekkelig
Turid L3	Resignert	Utilstrekkelig
Pål L4 Relasjon	Endringsvillig	Stort handlingsrom
Harald L4 Bedrift	Endringsvillig	Stort handlingsrom
Sara L4 Relasjon	Endringsvillig	Stort handlingsrom
Tristan L3	Endringsvillig	Tilstrekkelig
Anders L4 Relasjon	Endringsvillig	Tilstrekkelig
Monica L4 Bedrift	Endringsvillig	Utilstrekkelig
David L4 B/R	Resignert	Utilstrekkelig

Guro L4 B/R	Endringsvillig	Tilstrekkelig
Svein L3	Endringsvillig	Stort handlingsrom
Henrik L4 Bedrift	Endringsvillig	Stort handlingsrom
Marlene L4 Relasjon	Resignert	Snevert
Anne L4 Bedrift	Endringsvillig	Stort handlingsrom
John L4 B/R	Endringsvillig	Stort handlingsrom

Tabell 3 - Fullstendig oversikt Reaksjonsmønstre og Opplevde Handlingsrom

Vi starter denne analysen med å se på de endringsvilliges opplevde handlingsrom. Her går vi gjennom de tre spørsmålene vi listet tidligere og kobler disse til teori og sitater som underbygger funnene våre. Mot slutten vil vi gi en delkonklusjon for de endringsvillige, før vi gjentar prosessen for de resignerte. Før vi oppsummerer funnene vil vi trekke frem et punkt om støtte. Gjennom analysen fant vi at støtte var et sentralt begrep for opplevd handlingsrom.

På slutten av analysen av opplevd handlingsrom vil vi gi en oppsummering av funnene hos de endringsvillige og resignerte. Her vil vi se på forskjellene og likhetene mellom reaksjonsmønstrene med hensyn til opplevd handlingsrom, og forsøke å gi noen forklaringer til våre observasjoner. Til slutt i analysen vil vi presentere ROM-modellen (Figur 6), en modell vi har utviklet med bakgrunn i funnene fra vår analyse.

4.2.1 Endringsvillige

Under reaksjonsmønstre som vi diskuterte tidligere kom det frem at de fleste av våre respondenter kan kategoriseres som lojale endringsvillige. Dette er gruppen som blant annet ser etter muligheter i møte med endringer, er opptatt av å jobbe aktivt innenfor rammene sine og opplever større mestringsevne og kontroll over situasjonen.

(i) Har mellomleder forståelse for krav og rammer som de må forholde seg til?

Under intervjuene i DNB fokuserte svært mange av mellomlederne på benchmarken og dens betydning. Mange hadde ulik oppfatning av denne målstyringen. Innledningsvis forklarte vi at mellomleders oppfatning av endringen og målstyringen er retningsgivende for deres oppfatning av

handlingsrommet. Vi vil derfor benytte benchmarken for å avdekke om mellomleder har forståelse for de krav og rammer de må forholde seg til.

Noen av de endringsvillige virket svært entusiastiske til bruken av benchmark og oppfattet det som et hjelpemiddel i sitt arbeid. Respondenten under er en av dem som vi kategoriserte med et stort handlingsrom, og hun uttrykker tydelig at hun ikke bare er enig i bruken av benchmark, men at hun også har jobbet for å få det innført:

«Nå har vi fått benchmark! Etter mye jobbing så har vi fått det. Og det er så viktig, for da kan vi ta kontakt med de som er bedre enn oss. For det er jo det som er hele 'cluet', det er jo det å være såpass 'lat', at du hele tiden jobber så optimalt som mulig, at du slipper å anstrenge, ikke sant. Du må hele tiden finne ut av hvem som gjør det best. Søke det beste, så slipper du å gjøre så mye feil.»

- Anne L4 Bedrift

Hun mener at benchmarken gir en mulighet til å jobbe mest mulig effektivt mot målet, og at den bidrar til kunnskapsutveksling i organisasjonen. En annen respondent opplever at måleparameterne skaper et breddefokus i bedriften:

«Ja, nei, så vi har 'tunet' litt, og nå tror jeg på en måte at, det er ikke veldig mye diskusjoner nå om disse KPlene da, altså. Så der synes jeg kanskje er blitt ganske bra, altså, det er stort fokus på det, jeg tror det er en driver i forhold til å tenke litt annerledes, og vi ser på en måte at det er en drivkraft, at banken dreier seg litt mot det å tenke mye mer bredde enn bare kreditt da.»

– Hege L4 B/R

Ved at denne respondenten ser målstyring som en *driver* i organisasjonen uttrykker hun det motsatte av at benchmarken innskrenker hennes handlingsrom, og heller at det bidrar til å utnytte handlingsrommet best mulig. Det er ikke bare mellomledere på nivå 4 (L4) som oppfatter

benchmarken som noe positivt. Også mellomledere på nivå 3 uttrykker at de forstår hvorfor de skal måles langs de spesifikke parameterne:

«Den benchmarken vi har den består av veldig mange parametere. Og vi har hatt flere ledermøter, vi har gått igjennom detaljene over hva er det som ligger i de, hva er det som påvirker hva, og hvilke grunnlag er det som ligger for de ulike parameterne sånn at vi forstår liksom hvordan oppbyggingen er og hvordan vi må jobbe. For dette, de parameterne er jo satt der for at vi skal respondere og for at bankens strategi skal realiseres. Så der har vi brukt ganske mye tid på å liksom sette oss ordentlig inn i det og jobbe med de parameterne. Og dette har vi tatt rundt i seksjonsmøter og sånne ting.»

- Petter L3

Det virker som at ledergruppen har hatt fokus på å skape forståelse rundt hva denne rammen betyr for organisasjonen og strategiimplementeringen. Gjennom dette fokuset hjelper ledelsen sine mellomledere å bygge eierskap og forståelse til endringen. En annen mellomleder på nivå 3 uttrykker at forståelsen for rammen ikke er vanskelig å oppnå når målstyring og strategi samsvarer, fordi at det da oppleves som intuitivt:

«Men det må være, skal en si, når budskapet er, det må henge ihop med den totale strategien. Det tror jeg vi har fått til, både på det og det med breddealg, og så må det oppfattes som sånn intuitivt riktig. Det er nok lettere å skape forståelse for det, enn kanskje noen andre endringsreiser, som er mer krevende og som man må bruke mer tid på å konkretisere da.»

– Svein L3

Det virker altså til at de endringsvillige over opplever målstyring som en hjelper i hverdagen, og at de gjennom egen sensemaking og forklaring fra ledelsen har bygget forståelse for de krav og rammer som kommer med endringen.

For øvrig er det ikke alle de endringsvillige som uttrykker et utelukkende positivt syn på benchmarken. I kartleggingen av de ansattes opplevde handlingsrom fant vi et skille mellom mellomledere i nivå 4 av organisasjonen. Der de som jobber i bedriftssegmentet jevnt over opplever benchmarken som en driver i organisasjonen som skaper muligheter for å realisere bankens strategi, har de ansatte i relasjonssegmentet en litt annen oppfatning av parameterne. En av respondentene fra Relasjon forteller at hun opplever benchmarken som ufokusert:

«Og nå har vi greie måleverktøy (...), men du kan liksom ikke si at, nei, bare vi får gode måleverktøy, da skal det bli bedre liksom. For det kommer jo an på, altså, vi vet jo hva vi skal gjøre, og da er det egentlig ganske greit, men du må være på (...). Det, igjen da, det blir så mange målinger på så mange parametere, at etterhvert så, det er for mange måleparametere vil jeg påstå. Altså, det blir ikke fokus nok.»

– Kari L4 Relasjon

Mellomlederen uttrykker likevel at kravene og forventningene til henne er tydelige. Hun virker å jobbe aktivt for å nå målet der hun snakker om å være på, til tross for at benchmarken ikke er fokusert slik hun skulle ønske den var. Således kan det se ut til at hun ikke føler målstyringen som direkte innskrenkende for sitt handlingsrom, men at den heller ikke er til så stor hjelp i iverksettingen som ønsket. Opplevelsen av manglende fokus kan dermed gjøre at mellomlederen ikke føler hun presterer slik hun kunne gjort. En annen respondent opplever at han ikke klarer å prestere på måltallene på grunn av at systemet er utformet slik at Bedrift og Relasjon skal sammenlignes, men at disse segmentene er så forskjellige at de ikke kan sammenlignes:

«(...) jeg har sagt at jeg ikke er fornøyd hvordan vi presenterer måltall og resultater, fordi jeg føler, i forhold til det regimet jeg kommer fra, så er det vanskelig å finne frem og lage rapporter som er enkle og tydelige å forstå. Så

der har jeg òg presset på litt, (...), og når de ansatte snakker sammen så er det ikke epler-epler de sammenligninger med, det er pærer og bananer, sant. Så det synes jeg har vært litt tungt.»

- Pål L4 Relasjon

Han uttrykker at han synes det er tungt å jobbe for å prestere langs disse parameterne. Således gis det også uttrykk for en manglende forståelse rundt målstyringen, og at denne burde vært mer tilpasset forskjellene i de to segmentene. Det er flere i relasjonssegmentet som føler at benchmarken ikke passer deres portefølje:

«Og det er en utfordring for meg i forhold til min seksjons øvrige medarbeidere (...), som følge av at vi har denne spesielle balansen med alle disse kundene, så får vi litt juling da, (...). Og da må jeg holde motet oppe og si at, det er akkurat nå, neste gang er det noe annet.»

- Truls L4 Relasjon

For øvrig virker det til at nærmeste leder har forståelse for denne situasjonen og at kravene til prestasjonene derfor mildnes:

«Det han [nærmeste leder] er kjent med er at balansen min, i min seksjon, er lite gran sær (...). Men det er han klar over, så han forventer at jeg gjør det beste ut av det, og det gjør jeg jo.»

- Truls L4 Relasjon

Mellomlederen beholder et positivt fokus selv om han ikke føler at han mestrer langs måleparameterne. Generelt virker det som at mellomlederne over føler misnøye til benchmarken på grunn av manglende tilpasning til deres segment. Misnøyen virker således ikke å være basert på det faktum at bedriften *har* målstyring, men heller *hvordan* de måler.

Tradisjonelt sett har banken vært drevet med fokus på å sikre seg store kunder med mye kreditt, men fokuset har nå skiftet mer mot bredden av bedriftens tilbud. Mellomlederne i relasjonssegmentet har store kredittkunder og de har derfor hatt et stort fokus på kreditt. Dette etablerte fokuset kan dermed forklare litt av utfordringene disse mellomlederne kjenner på når de nå skal måles på breddesalg. Til tross for utfordringene ser likevel de endringsvillige mellomlederne i relasjonssegmentet ut til å bruke sensemaking. Mellomlederne viser således en positiv innstilling gjennom at de bruker energi på å forstå og sette seg inn i endringen, noe som kan vitne om en vilje til å iverksette:

«Jeg må, altså, jeg snakker jo med ledergruppen og må skjønne hva dette innebærer. Det tar litt tid for meg å skjønne det, og så skal jeg involvere mine hva dette innebærer, (...) og så må de, altså, skjønne hva dette innebærer og hva betyr dette for meg, hva må jeg endre, hva gjør jeg bra i dag, hva gjør jeg ikke bra, hva betyr denne strategien.»

- Kari L4 Relasjon

I likhet med mellomledere fra bedriftssegmentet opplever også de i relasjonssegmentet at lederen er flink til å skape forståelse for endringen. Forståelse for rammer og krav er altså noe som nærmeste leder kan bidra til å bygge. Dette kan vitne om at en opplevd støtte gjennom hjelp til forståelse er viktig for mellomlederens opplevde handlingsrom:

«Rollen til mellomleder og hva man skal gjøre, (...) som sagt, [min leder] er veldig flink til å liksom konkretisere, hva betyr dette her, hva skal vi fokusere på for å få til denne endringen. Det har hjulpet meg da, til å liksom, tror jeg, å se, det er noen hovedpunkter som vi skal satse på, så liksom, ble litt sånn orden i kaoset.»

– Kari L4 Relasjon

«Han [lederen] er veldig flink å formidle og flink å legge fram mål og målsetninger (...) Han er veldig flink til å formidle ledelsens strategi og hvordan vi ligger an i forhold til, og jeg tror han er flink til å ta de inputene vi har andre veien, gir oss tilbakemelding på hvor vi ligger, (...).»

- Pål L4 Relasjon

Generelt virker de endringsvillige mellomlederne å være bevisste på at strategien er utformet med hensyn til at organisasjonen skal overleve i de eksterne rammebetingelsene. Presset fra omgivelsene kan derfor sees som en bidragsytende faktor for at disse mellomlederne har fått en forståelse for de krav og rammer som de pålegges, og de eksterne kravene kan sies å bidra til å legitimere de interne kravene:

«Ja, den har endret betydelig. Og den har endret seg fordi at DNB har mye strengere krav til, altså det å, det som jeg snakket om, dette med myndighetenes krav til bankens sikkerhet, for DNB er så stor og har så stor markedsandel, så setter Finanstilsynet enda sterkere krav til at vi skal bygge kapital, enn det de andre bankene gjør. Det betyr at vi må gjøre noe, vi må hele tiden se på hvordan kan vi optimalisere driften vår for at den skal bli så lønnsom som mulig, slik at vi kan møte konkurrentene.»

- Anne L4 Bedrift

Mellomlederne uttrykker en forståelse for hvorfor endringen inntreffer, at det ikke bare er endring for endringens skyld. De ser det likevel som utfordrende å kombinere iverksettingen av endringen med daglig drift, og det er tydelig at det har en innvirkning på deres opplevde handlingsrom:

«For det er klart det at jeg har jo driftet en stor bankenhet i et marked som er blitt noe mer rufsete. Det preger jo oss, for vi driver jo ikke å bare omorganisere, vi drifter jo butikken underveis. (...) Du må greie egentlig en kompleks hverdag, det, bank er ganske komplekst. Det er mange avhengigheter, sånn at du, at du må greie å mestre såpass med endringsreiser på én gang. Så lenge de henger sammen.»

– Svein L3

Vi ser altså at Relasjon og Bedrift har ulik forståelse av benchmarken. Dette kan komme av at Relasjon ikke føler at parameterne de måles etter er tilpasset deres segment, men at de passer bra for Bedrift. Vi ser likevel at både de endringsvillige i Relasjon og Bedrift jobber aktivt for å skape forståelse for endringen og at de måles på det benchmarken legger opp til. Denne aktive tilnærmingen kan sees som bidragsgivende for at de har fått forståelse for de krav og rammer de pålegges. Det virker som at forståelsen styrkes av at lederen deres gir støtte gjennom å tydeliggjøre hva som er viktig for organisasjonen. De endringsvillige nevner også at de ser sammenheng mellom eksterne omgivelser og bedriftens strategi. Dette kan bidra til å gi dem en bredere forståelse for hvorfor krav og rammer er utformet slik de er.

(ii) Oppfatter de forventningene til dem som klare? Er det høye forventninger?

Som nevnt tidligere tar teorien utgangspunkt i at forventninger og føringer vil snevre inn en leders handlingsrom. Mange av de endringsvillige i DNB opplever en forventning om at de skal balansere fokus mellom iverksetting av endring og daglig drift. Slik vi har definert dette, vil dette innebære en forventning om lojalitet:

*«Nei, jeg opplever vel at det er å få implementert strategien og få levert de økonomiske resultatene som vi skal. Altså, økonomiske resultatene er jo det viktigste, de **må** vi jo levere, etter min mening.»*

- Tristan L3

Denne forventningen føler mellomledere på både nivå 3 og nivå 4:

«(...) han forventer at vi implementerer det som kommer av endringsprosesser, at vi har et godt grep om markedet og at vi har godt grep om kundene, og at vi er offensive ved synlig bank i det lokale næringslivet. En synlig og aktiv bank.»

– Sara L4 Relasjon

En forventning om at de skal klare å holde fokus på både iverksetting av endring, samt å opprettholde daglig drift, kan være krevende, særlig når endringstakten er stor slik som i DNB:

«Nei, altså, forventningen er at vi skal klare det, men samtidig må vi være realistiske og se at det noen ganger går det for fort, og vi rekker ikke å implementere før det kommer nye endringer, og det har vært en utfordring.»

- Sara L4 Relasjon

For øvrig vet vi fra analysen av de ansattes reaksjonsmønster at mellomlederne i DNB er lojale iverksettere. De endringsvillige fremmer også lojalitet som en forventning fra sin leder, og ved at de er lojale er det å anta at de forsøker så godt de kan å mestre den krevende balansen med fokus på både endring og drift:

«(...) tror han [lederen] forventer, med rette da, at jeg er lojal til de retningslinjene som banken trekker opp, til de stillingssignalene som kommer. Vi har jo relativt store fullmakter og kan gjøre ganske mye uten at han egentlig ser hva vi gjør. Altså, han forventer nok at jeg gjør ting som er i tråd med banken, altså at jeg følger lojalt det som kommer av signaler da.»

- John L4 B/R

Det er altså forventet at de ansatte skal lojalt iverksette endringer som besluttes av ledelsen, men denne mellomlederen opplever likevel at han har «store fullmakter» og således et handlingsrom til å bestemme hvordan han kan iverksette endringen. Dette handlingsrommet han beskriver kan være en god hjelp i å mestre strategiimplementeringen. Andre endringsvillige mellomledere gir også et

uttrykk for at de har handlingsrom selv om ledelsen forventer lojalitet. Denne respondenten opplever at han har rom for å ta til motmæle om han ikke er enig i det som skal iverksettes:

«Han forventer at jeg skal være lojal til de beslutningene som fattes, samtidig som jeg selvfølgelig må si ifra hvis jeg er sterkt uenig, og det gjør jeg jo.»

- Truls L4 Relasjon

Det er flere av mellomlederne som opplever en slik forventning til sin rolle om at de skal ta til motmæle dersom de har innspill til forbedringer:

«Men det er klart at strategien i BM Norge er jo lagt. Altså, vi kan komme med innspill på ting som er, hva skal vi kalle det, tilhøring eller utvikling, (...) hvis det mot formodning skulle være noen ting som vi mener er veldig, veldig galt eller du erfarer at er veldig feil, så er det vår jobb å dra det inn og så si ifra om det, at man korrigerer kursen gitt at man finner det fornuftig.»

- Sara L4 Relasjon

Selv om de ansatte da opplever et press på å være lojale til endringsinitiativene, noe som i utgangspunktet tilsier at de skal oppfatte et snevrere handlingsrom, virker det ikke som at disse ansatte opplever at det påvirker handlingsrommet nevneverdig. De beskriver at de har handlingsrom og at de har muligheten til å ta til motmæle. Denne muligheten ser ut til å gi dem en følelse av at de kan påvirke mål og metode til en viss grad. Dette stemmer godt overens med teorien som sier at de endringsvillige vil være mer opptatt av å jobbe aktivt innenfor kontrollspennet sitt, heller enn å motvirke overordnede beslutninger. Samtidig oppleves da mulighet til innspill og tilpasning som virkemiddel for at mellomlederne føler seg involvert. En av respondentene uttrykker også at det å bli hørt gir en trygghet i hverdagen, og at det viktigste er ikke nødvendigvis å få gjennomslag for forslagene:

«Men det han [nærmeste leder] gjør, altså, han er veldig sånn tillitsfullt ut, trygghet, og i og med at du kan alltid spørre ham om noe og du får svar. Han trenger jo ikke å være enig med deg, men god å snakke med, altså, enkel å snakke med, og svarer og spør.»

– Pål L4 Relasjon

Videre virker det ikke til at de endringsvillige i organisasjonen ser forventninger som stilles til dem som særlig problematisk. Snarere tvert imot uttrykker denne mellomlederen et ønske om at hans leder stiller klare forventninger til ham. Han fremmer også et ønske om et stort handlingsrom til å gjennomføre. Således ser det ikke ut til at høye forventninger og et innskrenket handlingsrom uten mulighet til å velge midler må gå hånd i hånd, og at man kan oppfatte at man får et handlingsrom selv ved sterke forventninger:

«Stor tydelighet i forhold til hvilke forventninger hun har til oss som rapporterer til henne, og de forventningene vi har sammen for hva BM Norge skal bidra med, tydelighet i forhold til det. Og stort handlingsrom for gjennomføring.»

- Petter L3

Det ser altså ikke ut til at de endringsvillige er særlig preget av forventningene som stilles til dem. Selv om de uttrykker en forventning om å prestere og opptre lojalt ser de likevel ut til å oppleve et stort handlingsrom. Dette kan være fordi at de får en mulighet til å ta til motmæle og at de kan bistå i valg av midler for hvordan de skal mestre balansen mellom drift og endring best mulig. En av respondentene uttrykker også eksplisitt et ønske om at det skal stilles forventninger til dem, men at de likevel må gis et handlingsrom for å gjennomføre. Vi vil komme mer tilbake til dette ønsket om å få tydelige rammer fra sin leder senere i analysen når vi ser på betydningen av støtte.

(iii) Hvordan jobber de innenfor rammene sine, og hvordan påvirker det deres opplevde handlingsrom?

Fra teorien vet vi at de endringsvilliges reaksjonsmønster er preget av en aktiv tilnærming til endringen, og at de er åpen for å se etter nye muligheter og ta på seg nye oppgaver. Noen av respondentene fremmet at de melder seg som prøvepiloter for prosjekter som rulles ut i organisasjonen, og viser således et initiativ til å ta på seg ekstra oppgaver:

«Og nå fra neste uke av skal vi også være, teamet her skal være sånt testteam for nye Leads, det har vi jo et sånn CRM verktøy som spyr ut mengder med kunder som ikke har hørt fra oss. Og der har de nå ryddet, dem går fra 13 forskjellige Leads-typer til 5 da, men 4 av de treffer vårt segment og det er veldig bra, jeg er veldig tilhenger av det. Det oppmuntrer kundeansvarlig til å tenke at når du får en Leads så er det en porteføljeutviklingsjobb du skal gjøre på den kunden.»

- Henrik L4 Bedrift

Det å delta i disse prøveprosjektene gir de ansatte en følelse av at de kan være med å påvirke iverksettelsen av endringen:

«Ja, det gir en verdi i den forstand at vi kan hente, påvirke, justere mindre ting som vi mener ikke er bra nok i den piloten eller i den foreløpige applikasjonen som er laget.»

– Truls L4 Relasjon

Det finnes for øvrig andre måter mellomlederne bidrar til nye prosjekter. En av mellomlederne savnet en arena i sin divisjon for bedre samhandling. Da denne arenaen ikke eksisterte i utgangspunktet tok han et aktivt grep og opprettet en:

«(...) det er mye fokus på beste praksis i konsernet, vi skal dele av og alt dette her, men internt i divisjonen så har jo vi ingen fora for å diskutere problemstillinger for å oppdatere oss faglig, så da må vi bare skape en plass. (...) Og da begynte den informasjonsflyten å, eller erfaringsutvekslingen, å skje av seg selv (...).»

– Harald L4 Bedrift

Dette finner vi igjen fra teoridelen hvor det ble poengtert at gjennom handlingsrom får lederen trygghet og autoritet til å dele kunnskap. En av mellomlederne uttrykker også at lederen sin tar en tilsvarende aktiv rolle i å etablere aktiviteter som drar organisasjonen i riktig retning, noe som gjerne motiverer vedkommende til å gjøre det samme:

«Han [lederen] har jo jobbet såpass lenge i dette konsernet at du sitter jo ikke og venter. Du setter jo i gang aktiviteter som du tror er riktig i forhold til marked, kunde, ansatte, som skal løfte oss i riktig retning. Først og fremst mot målekortene, så er det jo de korrigeringsene man trenger underveis, eller de innspillene man får i forhold til justering på retning.»

- Henrik L4 Bedrift

Teorien hevder at mellomledere som opplever et større handlingsrom vil kunne bidra til kreativitet i lærings- og endringsprosesser som bidrar til å tenke nytt rundt problemstillinger. Dette kan videre bidra til at de utnytter rammene bedre. De endringsvillige mellomlederne i DNB har et stort fokus på samhandling og det å lære av hverandre. Dette fokuset bidrar til at de aktivt jobber for å bedre samhandlingen i organisasjonen:

«Og gjennom å liksom invitere til en sånn dugnads-, lagåndsgreie så får man løst, etter min erfaring, tingene mye bedre enn hvis man sier at dette går ikke, vi må gjøre sånn og sånn, og dette er rammevilkårene liksom.»

– Truls L4 Relasjon

Organisasjonen har utviklet en arena for samhandling som de kaller Best Practice. Mellomlederne ser denne arenaen som en god hjelp i å dele erfaringer med hverandre:

«Alt ligger tilgjengelig hvis man ønsker å oppsøke det, så ligger det der. Så jeg synes banken har tatt tak i dette med deling, erfaringsdeling, og fått et system hvor det ligger inne på, tilgjengelig for alle som ønsker det. Og det er jo også fint, for det er klart at når du er mye på farta, så er jo det liten tid å snakke så mye i telefonen utover det du skal med folkene dine, med kundene.»

– Anne L4 Bedrift

De opplever disse beste praksisene som en verktøykasse der de kan hente tips og erfaring fra andre slik at de selv kan effektivisere sin hverdag. Dette vitner om både erfaringsdeling, men også en aktiv holdning om å forbedre seg og yte, noe som kjennetegner den endringsvillige:

«Der er også ting som jeg også synes på Relasjon, som de er kommet noe lengre på fordi vi har noe som heter "best practice", (...), det er en verktøykasse, hvor det ligger mange, holdt på å si, type verktøyer da. Som for eksempel hvordan skape det gode kundemøtet, ikke sant, der ligger det en del ting som du kan trene på, eller tips da.»

– Hege L4 B/R

Gjennom denne typen samhandling og kunnskapsdeling får de da bidrag til hvordan de bedre kan utnytte rammene i organisasjonen og det gir dem gjerne også en hjelp i å mestre balansen mellom daglig drift og iverksetting av endring. Et annet virkemiddel som benyttes for å manøvrere innenfor rammene er bruken av prioriteringer. De endringsvillige ser evnen til å kunne prioritere som en sentral del av deres rolle:

«Og så må du være med å prioritere, og så må du sette fokus på det som er det viktigste, og så må du bortprioritere noe. Så det er jo det jeg mener, det er jo det som en leders oppgave er.»

– Guro L4 B/R

Prioriteringene er viktige for å mestre hverdagen, der de føler forventning om å både ivareta kundene og lojalt iverksette endringen. Prioriteringer blir dermed en måte å beholde kontroll over endringssituasjonen:

«(...) det handler hele tiden om løpende prioriteringer som du må gjøre, altså, kunder er og blir ufattelig viktig, for det er det som gjør at vi generer inntekter. Samtidig så må vi gjennomføre de endringsprosessene som vi skal gjøre.»

- Sara L4 Relasjon

Det virker ikke som at de endringsvillige opplever det som ubehagelig å gjøre prioriteringer, men at det er en naturlig del av den rollen de har og innenfor sitt opplevde handlingsrom. Denne mellomlederen opplever i tillegg at hun gjør gode prioriteringer:

«Så jeg er jo egentlig en altfor, sånn sett, tilstedeværende person. Men igjen da, jeg føler ikke at jeg går glipp av noe. Og jeg er nok veldig god til å prioritere, eller, jeg oppfatter gjennom det jeg leverer av resultater og hvordan vi får det til, at jeg er god til å prioritere. Det er jo litt subjektiv skryting kanskje, men jeg ser jo gjennom det vi gjør at vi får til det vi skal.»

– Anne L4 Bedrift

Mellomlederne i DNB uttrykker på generell basis at kravene til dem er skjerpet og at det krever en mer aktiv rolle av dem. Fra sitatene over så vi at prioriteringer er én måte mellomlederen aktivt kan skape seg plass til å manøvrere. En annen mellomleder opplever et økt press på å skape et godt arbeidsmiljø gjennom målingene. Hun føler at dette presset gir en drivkraft som fører til at totalresultatet øker, noe som igjen gir økt manøvrerbarhet:

*«Ja, det er blitt, altså, det er blitt tøffere krav. Vi har, altså, du har medarbeider puls da. Det går liksom på ditt engasjement som leder, der er det jo, du får tilbakemeldinger mye oftere, ikke sant. (...) Det betyr at vi må være mer **på**, hver og en må levere mer for at kaken totalt skal bli større, er vi enig om det, hva skal vi da gjøre.»*

– Kari L4 Relasjon

Muligheten til å kunne jobbe innenfor kontrollspennet sitt er påvirket av hvordan mellomlederen opplever de tilgjengelige ressursene. Vi har sett at eksterne krav skjerpes på grunn av markeds- og myndighetskrav, i tillegg til at konkurransebildet endrer seg som følge av dette. Tilgjengelige ressurser kan handle om penger, som gjør at fokuset rettes mot kostnadseffektivitet slik sitatet under viser:

*«Vi må hele tiden tenke kostnader og, ja, prøve å være så effektive som mulig. Vi hadde jo en ganske ny organisasjon, nå er det jo gått to år, men da er det jo litt sånne ulikheter. Noen har større porteføljer, noen har mindre porteføljer, og så må vi prøve å bruke de ressursene best mulig, ikke bare **min** seksjon, men **alle** seksjonene. Og det er det vi tilpasser oss.»*

– Kari L4 Relasjon

Mellomlederen opplever altså at kostnader er i fokus, men inntrykket er ikke at dette nødvendigvis er spesielt tyngende. I stedet retter den endringsvillige mellomlederen blikket mot å benytte ressursene mer effektivt.

En annen tilgjengelig ressurs kan være i form av tid som knapp faktor. Flere av mellomlederne har uttrykt at tiden blir knappere desto mer skjerpet kravene rundt dem er, kanskje i like stor grad som tilgjengelige penger til prosjekter. I sitatet under opplever mellomlederen at noen ganger bare strekker ikke tiden til, men at man gjerne da nedprioriterer mindre viktige saker. Denne løsningsorienterte holdningen til utfordringen kan trekkes tilbake til den lojale mellomlederen med

ønsket om å iverksette endringen. At det oppleves som en forventning eller et krav at gitte endringer må prioriteres lojalt, kan innskrenke handlingsrommet:

«(...) altså for å si det litt enkelt da, hvis du ikke rekker mer i løpet av de timene du har til disposisjon så rekker vi ikke det. Og hvis kundeansvarlig jobber full dag og mere til, så rekker vi heller ikke å implementere det.» (...) hvis jeg sier at det er en del ting vi ikke rekker så er det mer, det kan være tekniske karakterer, det kan være en del informasjon, osv. Men de store tingene gjør vi selvfølgelig på ordentlig måte, og vi er lojal i forhold til de beslutninger som blir tatt på de endringene»

- Sara L4 Relasjon

Med dynamiske omgivelser slik DNB opplever, vil tilgangen på ressurser kunne oppfattes som vekslende, og fokuset kan raskt skifte fra ekspansjon til kostnadseffektivitet. Under er et sitat hentet fra en mellomleder som opplever denne vekslende tilstanden:

«Og så opplever jo kanskje man av og til at man blir litt sånn skjøvet fra grøftekant til grøftekant, ikke sant. For nå er det plutselig stopp i vekst, og så skjer det noe, sånn at det er litt sånn, ja, først skal man gjøre det og så skal man ikke gjøre det, sant.»

- Monica L4 Bedrift

Helhetsinntrykket fra intervjuet av denne mellomlederen er likevel at det ikke virker som om den endringsvillige mellomlederen lar seg stoppe av denne vekslende tilstanden. Dette finner vi igjen fra teorien om at mellomledere med stort opplevd handlingsrom er bedre i stand til å møte en usikker hverdag.

At de endringsvillige mellomlederne jobber aktivt innenfor rammene sine kan tyde på at de opplever et handlingsrom for å velge metode for å nå målet selv. Gjennom å delta aktivt ser det også ut til at de skaper seg et større handlingsrom fordi at de gjenvinner kontroll og finner nye løsninger på utfordringene. Ved at de bruker samhandling og kunnskapsdeling ser det ut til at de

klarer å finne “minste motstands vei” og effektive arbeidsrutiner. Det ser også ut til at den løsningsrettede holdningen, i sammenheng med prioriteringer, hjelper dem til å minimere konsekvensene av ressursmangel.

4.2.2 Resignerte

(i) Har mellomleder forståelse for krav og rammer som de må forholde seg til?

Hos de endringsvillige fant vi forskjeller i hvordan respondentene oppfattet målstyringen i DNB. Skillet mellom relasjonssegmentet og bedriftssegmentet var basert på benchmarkens tilpasning til deres oppgaver, men begge segmentene så ut til å jobbe aktivt innenfor rammene sine. Vi skal nå se på hvordan de resignerte mellomlederne oppfatter målesystemet.

Respondenten under opererer i relasjonssegmentet, og viser manglende forståelse for hvorfor hun skal måles på parameterne i benchmarken. Som vi så under de endringsvilliges oppfatning av benchmarken, har ansatte i Relasjon liten forståelse for å måles på bredde fremfor kreditt:

«Det, det altså veldig typisk sak når vi sitter der kanskje med store kredittsaker og bruker masse ressurser på det. Og så får du i bakhodet at du har solgt for lite nettbank, eller mobilapper, så er det sånn, det blir litt sånn splittet i fokuset. Det er vanskelige avveininger og det er vanskelig for meg å banke i skallen på kundeansvarlig «hvorfor har du ikke solgt mer av dette» når jeg vet at de jobber rævva si på annet.»

- Marlene L4 Relasjon

Hun uttrykker at målstyringen har bidratt til en tilstramming rundt strategien, og således kan man si at hun preges av kommando og kontroll som snevrer inn hennes opplevde handlingsrom:

«Så det er en veldig sånn tilstramming rundt strategien da. Sånn sett er det jo ryddig, for du vet akkurat hva du skal gjøre. Det er tydeligere, og tydeligere og tydeligere. I takt med at nå strammer det seg til.»

- Marlene L4 Relasjon

Det virker likevel ikke som at hun er utelukkende negativ til at kravene til henne er skjerpet, da hun får en tydelig forståelse av hva som forventes av ham. En annen mellomleder ser ut til å ha en litt annen oppfatning av målstyringen. Der mellomlederen over føler at den snevrer inn handlingsrommet hennes, ser ikke mellomlederen under til å bry seg særlig mye om å prestere i benchmarken:

«(...) men de der metricsene har aldri betydd veldig mye for meg. Hvis jeg ser at vi overall går i riktig retning, hvis noen metrics er off, så er de det. Og det er der jeg føler at denne organisasjonen ikke, ikke helt er da.»

- Turid L3

Hun sier at hun fokuserer på målet. Men parameterne i benchmarken er utformet fra ledelsen i den hensikt å fremme målet til organisasjonen. Så ved å unngå disse parameterne kan det da tenkes at denne mellomlederen ikke har forstått helt hva målet er for strategien, noe dette sitatet underbygger:

«Jeg vil si, utfordringen blir at du blir fanget veldig i det operasjonelle uten at du nødvendigvis klarer å knagge det tilbake til strategien. Når du skal løfte strategien så har du hele tiden fokus på det, dette er hvor vi skal osv.»

- Turid L3

Mellomlederen føler at avdelingens og organisasjonens strategi ikke er lik. Dette kan da bety at mellomlederen har fått en annen oppfatning av strategien enn de andre som jobber i organisasjonen. Det kan også være at hun her snakker om relasjonssegmentet, som tydelig føler at fokus burde være et annet sted enn langs breddesalget:

«Og så treffer vi virkelighetene. Og da treffer vi virkeligheten på for eksempel kontrasten mellom (...) deres strategi og vår strategi (...). Så når de to strategiene ikke er helt aligned så blir det gnisninger i organisasjonen. Og det må jeg selvfølgelig håndtere.»

- Turid L3

Det er flere av de resignerte mellomlederne som viser at de ikke bryr seg særlig mye om benchmarken:

«Den [benchmarken] skaper sånn passelig mye engasjement, fordi at det har ikke noen konsekvens hvordan du gjør det, altså, om du gjør det godt eller dårlig, så har vi, vi har ikke noe sånt velutviklet system for hvordan det å ikke gjøre det bra har noen konsekvens. Altså, det spiller ingen rolle hvordan medarbeiderne gjør det. Jeg får min faste lønn og får av og til et klapp på skulderen og, der var dere flink og sånt. Men hvis vi er veldig dårlig så, ja, du får en tilbakemelding at her burde du kanskje ha vært bedre, og så videre, men det er ikke noe sånn konsekvens, det er jo en sånn, det er en mild ledelsesform vi har, vi er veldig snill.»

- David L4 B/R

Fra analysen av de ansattes reaksjonsmønster vet vi at de resignerte har lav grad av mestringsfølelse. Mellomlederen her uttrykker i sitt intervju at han ikke klarer å prestere langs parameterne av benchmarken. Dette kan ha bidratt til at han ikke ser på målstyringen som noe engasjerende og motiverende. Han ser da heller ikke ut til å forsøke særlig aktivt å oppnå gode prestasjoner langs parameterne, og han underbygger dette inntrykket ved å fokusere på at det ikke kommer noen konsekvenser av det.

De resignerte mellomlederne ser altså ikke ut til å ha noe særlig forståelse for krav og rammer som gis av organisasjonens benchmark, og de forsøker heller ikke å bygge denne forståelsen like aktivt som de endringsvillige gjør. Dette kan komme av egenskaper ved deres reaksjonsmønster ved at de har en negativ innstilling til endringen, og at de har en passiv holdning. Det er likevel noe forskjellig hvordan de resignerte oppfatter benchmarken. Én hevder at det gjør målet tydeligere, en annen mener at han kan unngå det da det ikke bidrar til målet, mens den siste ikke ser meningen med å prestere på parameterne da dette ikke gir noen konsekvens uansett.

(ii) Oppfatter de forventningene til dem som klare? Er det høye forventninger?

Tidligere i analysen fant vi at de endringsvillige ikke virket nevneverdig preget av forventningene til dem. De virket faktisk til å ønske forventninger fra sin leder. Vi skal nå se om de resignerte mellomlederne opplever det samme som de endringsvillige, eller om de har en annen oppfatning av det. Også de resignerte mellomlederne har et lojalt reaksjonsmønster i endringsprosesser, og i likhet med de endringsvillige føler også disse en forventning om at man skal være lojale i organisasjonen:

«Det han fokuserer på, [min leder] han er jo veldig erfaren mann, kredittmann, strategisk tenkende, og så er han jo 100% lojal til Kjerstin og konsernledelsens beslutninger. Og han har samme forventning til oss også. Det er så tydelig som det går an. Og det er helt greit. Da er ikke det en diskusjon.»

– Marlene L4 Relasjon

Mellomlederen gir her uttrykk for at tydelige forventninger nærmest er en hjelp i hverdagen fordi at man da får klare krav og rammer å forholde seg til. Fra teorien vet vi at høye forventninger kan virke innskrenkende på ens handlingsrom. I sitatet over kommer det ikke tydelig frem hvordan den ansatte opplever sitt handlingsrom, men om den så opplever det som mer snevert enn det ville vært uten forventninger, så virker ikke det å være et problem. Snarere tvert imot.

En annen av de resignerte mellomlederne er fra nivå 3, og opplever en forventning om at hun skal bidra på mange arenaer:

«Jeg føler en dualitet i den forstand at hun [konserndirektøren] vil at jeg skal være en utfordrer, hun vil at jeg skal tenke nytt og annerledes både i hennes ledergruppe, og for så vidt også i min region, samtidig som det er viktig for henne at jeg er med på å levere de målene hun skal levere på.»

- Turid L3

Han føler altså ikke bare en forventning om å balansere iverksettingen av endring og daglig drift, men også en forventning om å bidra til overordnet nivå med strategiprosessene der. Men når

mellomlederen da forsøker å bidra i alle arenaer opplever hun at hun ikke klarer å levere langs prestasjonsmålene slik som forventet. Dette får hun ikke forståelse for av den samme lederen som ber henne om å delta i alle arenaer:

«Og heldigvis leverer vi på det, men det er visse ting vi ikke leverer på, og de blir liksom, det er der jeg kjenner det presset som jeg synes er, når jeg forklarer hendelsesforløpet eller hvorfor dette er positivt så har hun [konserndirektøren] litt mindre forståelse for det.»

- Turid L3

Mellomlederen virker å ha et veldig ambivalent forhold til forventningene til ham. På den ene siden uttrykker hun en forventning om å være tilstede i flere arenaer, og at hun ikke får forståelse for det fokuset hun har valgt å ha. Men på en annen side virker det som at hun opplever tydelige signaler fra leder om hvor hun skal holde sitt fokus:

«Min leder har vel vært slik jeg ser det klarest på hvordan lykkes i, eller hun [konserndirektøren] har jo kommunisert det til alle, men det hun har vært sterkest på er behovet for å lykkes i bedrift. Ja, todelt; bedrift og samhandling, det er vel de to jeg føler hun har kommunisert sterkest. Og det har hjulpet meg (...). Og så gir hun meg en trygghet i tillegg i at det gir en styrke mot de andre, så gir det meg en trygghet at jeg selv også har fokus på det riktige da. (...)»

- Turid L3

Dersom hun føler at leder er så tydelig i hva hun forventer av ham, og hun mener at hun legger fokus i retning av disse forventningene, er det da rart at hun ikke får forståelse for at hun har valgt det fokuset. Vi har tidligere sett at denne mellomlederen ikke helt har forståelse for rammene i organisasjonen. Disse sitatene underbygger denne oppfatningen ved at hun virker å ha en annen forståelse av de krav og forventninger som gis henne enn det som er ledelsens intensjon. For øvrig virker heller ikke denne mellomlederen å oppfatte at forventningene til henne er særlig innskrenkende for hennes handlingsrom, og uttrykker i likhet med mellomlederen over at det er en

hjelp i å finne riktig fokus. Det virker nærmest som at forventningene da definerer det handlingsrommet mellomlederne vet at eksisterer, men ikke selv kan finne grensene på.

Den siste resignerte mellomlederen opplever også en forventning til å prestere langs dimensjonene av å iverksette endringen samtidig som at daglig drift ivaretas:

«Han markedsfører de budskapene som kommer sentralt. Og han vil gjerne at vi skal gjøre alt. Men det er jeg som sitter ansikt til ansikt med mine 12 medarbeidere, hver dag. Og ansikt til ansikt var jeg ingen modig mann, sier Ibsen.»

- David L4 B/R

Mellomlederen føler at forventningene som legges på ham må viderefordles til de kundeansvarlige, men at den jobben er krevende. Han ser det som vanskelig å få de ansatte til å ta til seg disse forventningene. Problemet denne mellomlederen ser i sine menneskelige ressurser vil vi også diskutere senere i analysen når vi ser på opplevelsen av tilgjengelige ressurser. Som det kom frem tidligere under denne mellomlederens oppfatning av rammene sine, opplever han ingen konsekvenser av å ikke prestere til forventningene fra sin leder:

«Nei, altså, jeg opplever jo at banken er romslig. Så det du gjør det får du stort sett aksept for, og så gjør du av og til feil, jeg føler at det blir akseptert. Altså, jeg har en meget romslig og ordentlig sjef, meget fornøyd med ham.»

- David L4 B/R

Han ser altså ikke ut til å føle at handlingsrommet blir innskrenket av forventninger til ham, da mangel på konsekvenser gjør at han kan prøve og feile. Denne mellomlederens leder uttrykker også selv at konsekvensledelse har vært en mangel i organisasjonen og at det har vært rom for at medarbeiderne ikke presterer:

«Og hvis du selv ikke klarer å løfte deg til at du prestere da, for å si det sånn, rimelig greit, så vil det jo fort gå et år eller to før man, hvis du ikke vil ut, så tar

det jo en stund i prosesser og andre ting for å komme dit. Og der har noen av oss kanskje vært litt dårlig på sånne konsekvenser, at man kanskje ikke har ikke vært tøff nok muligens.»

- Tristan L3

Selv om teorien tilsier at høye forventninger vil bidra til å innskrenke handlingsrommet ser det ikke ut til at de resignerte opplever det slik. Det ser ut til at forventningene skaper en ramme rundt arbeidet som gir de ansatte en tydelig retning for hvordan de skal jobbe. Disse lojale iverksetterne har jo et ønske om å bidra i strategiimplementeringen, og dette kan være noe av grunnen til at de opplever forventningene som en hjelp i hverdagen heller enn noe som snevrer inn albuerommet. Den siste mellomlederen vi diskuterte over har dog en litt annen oppfatning av forventningene til ham. Han virker nesten å unngå disse forventningene som følge av at han synes det er vanskelig å følge de opp, samtidig som at han ikke får noen konsekvenser av å ikke gjøre det. Han opplever således ikke at forventningene gir ham mindre handlingsrom, på grunn av de manglende konsekvensene ved å ikke følge det som er forventet.

(iii) Hvordan jobber de innenfor rammene sine, og hvordan påvirker det deres opplevde handlingsrom?

De resignerte nevner ikke eksplisitt at de bidrar til å etablere nye prosjekter og aktiviteter slik de endringsvillige gjør. For øvrig snakker de i likhet med de endringsvillige om både samhandling og prioriteringer. En av de resignerte mellomlederne ser samhandling som den viktigste prioriteringen i organisasjonen, noe hun også oppfattet som et kommunisert fokus fra sin leder. Dette er den samme mellomlederen som vi tidligere har oppfattet at har misforstått budskapet fra ledelsen, og mistolket fokusområdet. Her får vi inntrykket av at hun ikke bare mistolker budskapet fra ledelsen, men at det også kan virke som at hun bevisst legger en annen fortolkning til budskapet og velger eget fokus:

«Alle småkort burde egentlig være reflektert slik at det fremmer samhandling. Det er ikke alltid det, man klarer ikke å få det til. Og de gangene der jeg føler at noe går på kontrast med samhandling så bare ser jeg bort ifra det. Så jeg adresserer det ikke. Og det kan kanskje være hovent og det kan være arrogant

eller sånt noe, men jeg bare prøver å forklare så godt jeg kan når jeg sitter der, og er det ikke det får de gi meg en mindre bonus.»

- Turid L3

Mellomlederen virker å være på grensen av opportunistisk i sin adferd, noe vi fra teorien vet er mulig når en mellomleder opplever et stort handlingsrom. I dette tilfellet er det ikke nødvendigvis et stort opplevd handlingsrom vi observerer, men en følelse av at det er nødvendig å *ta* et handlingsrom for å håndtere kravene. Hun nevner også at hun gjør strenge prioriteringer, og at hun ikke alltid mestrer å få til alt. Det virker likevel som at hun føler et rom for å gjøre prioriteringer og velge sitt eget fokusområde:

«Hva er det essensielle at jeg får gjort. Derfor lager jeg veldig ofte, eller hele tiden så har jeg prioriteringslister. (...) Så det er veldig strengt prioriteringsløp, som vel kanskje gjør at jeg får gjort mer eller mindre av de andre tingene, avhengig av hva primæroppgaven er.»

– Turid L3

En annen mellomleder uttrykker også at hun har rom til å prioritere, men at hun har måttet prioritere mye mer i det siste. Lenger oppe i analysen så vi at denne mellomlederen følte at kravene til henne var større nå enn tidligere, og at hun opplevde det som innskrenkende på sitt handlingsrom. Gjennom å gjøre disse prioriteringene virker det da som at mellomlederen forsøker å bevare et visst handlingsrom selv om hun opplever at det snevrer seg inn rundt henne:

«Vi snakker sammen med kredittapparatet i [en annen seksjon] eller i resten av divisjonen, og i kreditt KSK i Oslo. Hele den dynamikken der er jo ting som tar tid. Og det er sånn, det er en side som jeg er veldig redd, altså, den vil jeg ikke glippe, så da prioriterer jeg heller andre ting ned. Så, jeg får ikke lenger gått på alle de kundemøtene jeg ønsker. Til det har liksom overordnet ledelse til, jeg har måttet prioritere det mye mer.»

– Marlene L4 Relasjon

Mellomlederen viser også at hun frykter for å slippe fokuset på kreditt, og at det påvirker dynamikken slik at hun må prioritere. Det kan da tenkes at denne mellomlederen opplever sitt handlingsrom som snevert på grunn av at hun forsøker å holde fokuset på et område av bankens drift som i endringsprosessen ikke er ment å ta et så stort fokus. Vi ser også igjen at den resignerte viser tegn til tap av identitet, ved at hun mister muligheten til å gå på kundemøter, noe hun setter veldig høyt.

Den siste resignerte mellomlederen forteller også at han gjør prioriteringer, i likhet med de to mellomlederne over. Han uttrykker et ønske om å fokusere på kundekontakt fremfor sitt administrative ansvar, som ligner sitatet vi viste like over:

«Og jeg ber svært gjerne om å få være med mine kundeansvarlige ut, sammen med dem, i møter. Det er den jobben som jeg brenner for. Jeg er ikke like glad i å lese i rutinehåndboken, og passe på at rutinene følges til punkt og prikke. Jeg er mye mer sånn, jeg trives best når jeg får komme ut og snakke med kunder.»

– David L4 B/R

Mellomlederen ser da ut til å oppfatte at han kan velge å fokusere der han vil. Som vi husker fra tidligere oppfattet ikke denne mellomlederen at han fikk noen konsekvenser når han ikke presterte langs måleparameterne. Vi husker også at mellomlederen føler lav grad av mestring. Dersom han ikke føler at han klarer å prestere på de oppgavene som er tildelt hans rolle, og heller føler mestring rundt det som har med kundekontakt å gjøre, kan det være en bidragsytende faktor for hvorfor han velger å skifte sitt fokus mot markedet. Når han da heller ikke oppfatter konsekvenser av å prioritere andre oppgaver er det heller ikke noe som hindrer ham i nettopp dette. Dette er igjen tegn til det teorien kaller opportunistisk adferd. For øvrig virker det ikke til at denne mellomlederen synes det å gjøre prioriteringer er komfortabelt:

«For da ber de meg om å prioritere, og det å prioritere det betyr også å velge bort ting. Og det er vi ikke så flink til, synes jeg, på toppen. Vi er i det hele tatt, på enkelte områder, så er vi forferdelig flink til å lage rutiner, og vi sier til våre medarbeidere at rutinene må dere følge. Koste det, det koste vil, eller den tid

det måtte ta, rutinene skal vi følge! (...) Jeg prøver å prioritere, men jeg trenger hjelp fra sentrale miljøer, fordi at hvis sentrale miljøer presser på meg, sier at nå må du bli flinkere til å selge pensjonsforsikring, må du bli god på leasing, nå må du bli flinkere på factoring - så blir det av og til vanskelig for meg å få forståelse for, for å få aksept for, alle disse tingene.»

– David L4 B/R

Han etterlyser her et ønske om at prioriteringene kommer ovenfra i organisasjonen slik at han ikke behøver å gjøre disse. Han uttrykker et behov for denne typen støtte fra sin ledelse for å få gjennomslag i de prioriteringene han gjør. Han ser ut til å unngå denne typen prioriteringer ved å skifte sitt fokus over på familiære områder og således tar han et handlingsrom som han egentlig ikke opplever at han kan ta, muligens i et forsøk på å gjenvinne mestringsfølelsen.

På lik linje med de endringsvillige vil også de resignerte føle at ressurser kan ha en påvirkning på opplevd handlingsrom. Sitatet under viser mellomlederen som opplever tid som knapp ressurs, og hvordan prioriteringer med hensyn til hva som er viktigst på agendaen kan hjelpe med å strekke til. For denne mellomlederen er ikke agendaen nødvendigvis det samme som det hun opplever er organisasjonens prioriteringer, slik vi har sett fra tidligere sitater:

«Jeg gjør jo ganske strenge prioriteringer så jeg tror nok jeg har det, så jeg vil alltid ha dårlig tid, det vil jeg nok ha, det har jeg alltid hatt. Så det er også den erkjennelsen jeg har kommet til at jeg, at jeg får gjort det jeg får gjort, og det viktigste for meg er å hele tiden ha et forhold til hva som er viktigst på agendaen akkurat nå. (...) apropos denne tidsklemmen, det andre er rett og slett bare å være mere relaxed at jeg ikke får til alt. Må bare velge hvem jeg skal skuffe. Fordi jeg ser at jeg ikke får til alt, men det jeg må bli flinkere til der er å kommunisere klart»

- Turid L3

Inntrykket er en noe mer passiv holdning til tid som knapp ressurs, der mellomlederen ser ut til å ha innfunnet seg i at tiden ikke strekker til, og noen saker må nedprioriteres og dermed skuffe andre. Dette kan fremstå som handlingsrom, men det er et opplevd handlingsrom som oppleves som ubehagelig å måtte ta, en ambivalent situasjon som kjennetegner den resignerte mellomlederen og som her farger hennes handlingsrom.

Den neste mellomlederen føler at ressurser i form av ansatte er en begrensende faktor. Han opplever at de menneskelige ressursene han har ikke er tilstrekkelige for å iverksette endringen. Endringer i stab kan være en langsiktig og vanskelig prosess, og den passive holdningen til mellomlederen under kan bidra til at han ser denne prosessen som ekstra utfordrende. Han ser ingen vei rundt problemet, og søker det heller ikke. Sitatet under viser at mellomlederen ønsker seg yngre arbeidere fordi at han mener de lettere tar til seg endringer:

«Det gjør oppgaven med endringen litt vanskeligere, tror jeg, enn det ellers ville vært, hvis jeg hadde hatt en stab med yngre medarbeidere (...).»

- David L4 B/R

Den siste mellomlederen henviser til penger som knapp ressurs, og hvordan dynamiske omgivelser preger hennes opplevde handlingsrom. Toppledelsens respons er et økt fokus på såkalt dynamisk styring, altså en evne til å tilpasse seg raskt til hurtige markedsendringer. Dette opplever mellomlederen som en konflikt med hennes opplevde identitet:

«Vi lå jo veldig godt an bare for noen måneder siden og så ble jo, kom det jo ordre, myndighetene satt enda et krav i forhold til konjunkturer, kravet som kom på toppen, kapitalkravet. Og så klart det som skjer rundt oss nå det, når dollaren stiger med 30% og vi har X antall i dollar, så er kapitalen du har til ledighet blåst. Så det gjør det slitsomt å drive nå. Jobber lenge med prospekter altså.»

- Marlene L4 Relasjon

«Vi i våre kundeforhold så er jo vi nødt til å ha evigheten som perspektiv. Mens Rune Bjerkes mantra er dynamisk styring. De to tingene utfordrer hverandre. (...) Det gjør at det er gass og brems fra kvartal til kvartal.»

- Marlene L4 Relasjon

Generelt ser altså de resignerte ut til å oppfatte ressursene sine som innstrammet, og at de preges av det. Dette kan antakelig tilskrives deres reaksjonsmønster da de ikke søker aktivt etter løsninger slik som de endringsvillige gjør.

4.2.3 Opplevelse av støtte

I analysen av respondentenes opplevde handlingsrom så vi at flere av dem, både endringsvillige og resignerte, gav tydelig uttrykk for et behov for støtte. Dette er et funn som vi ikke spesifikt søkte etter ved starten av studien, men som dukket opp underveis som en gjentakende og viktig faktor. Fra teorien vet vi at krav om prioriteringer, tettere oppfølging og forventninger til prestasjon skulle stramme inn mellomlederens opplevde handlingsrom. Det vi i stedet fant var at disse faktorene gir mellomlederen en form for støtte i sitt handlingsrom.

Vi fant i analysen av datamaterialet at leder kan bidra til støtte på flere måter. I sitatet under fremmes én av disse måtene, der den endringsvillige nivå 3 mellomlederen opplever at sin nærmeste leder gir ham en grad av forutsigbarhet, en slags trygghet, i det som ellers kan oppleves som en uforutsigbar hverdag:

«Jeg har ikke så mye dialog med Kjerstin, men hun er der hvis jeg har behov og jeg trives veldig godt med å ha det sånn. (...) og det er viktig for oss for det gir forutsigbarhet i en litt uforutsigbar hverdag. Så opplever jeg at hun er der hvis det er behov og jeg føler at jeg har ryggdekning der.»

- Petter L3

Vi fant også at mellomlederne opplevde støtte og handlingsrom i kombinasjon med hverandre. Denne kombinasjonen som de opplevde å få fra sin nærmeste leder, forsøkte de å gi videre nedover

i rekkene som en kaskaderende effekt. Støtte kan altså være gunstig både for mellomlederen selv, men også fordi dette kan bidra til at ledelsen opprettholder kontroll over situasjonen. En annen måte nærmeste leder kan vise støtte på er gjennom autonomi til sine mellomledere, samtidig som de er tilgjengelig ved behov. Det er mer sannsynlig at leder tør å gi autonomi når de selv opplever en følelse av kontroll. Det neste sitatet er fra en nivå 4 mellomleder som opplever nettopp situasjonen beskrevet over:

«Jeg er en stor tilhenger av det å være veldig åpen, og den tilliten som han gir meg opplever jo jeg som veldig, altså, det er med å bygge meg som leder, det gjør at jeg vet at jeg har et handlingsrom, men jeg er òg vør på å bruke det handlingsrommet riktig. Og litt den samme filosofien har jeg overfor mine medarbeidere, jeg står ikke og ser på klokken når de kommer eller når de går, eller hvem som gjør hva. Altså, det er veldig sånn, bare utfør oppgavene, kom og diskuter, sparr med meg, og så videre.»

- Harald L4 Bedrift

Nettopp denne muligheten til å kunne sparre, altså diskutere og dele synspunkter rundt endringen, er noe flere mellomledere satte stor pris på. Sitatet under er fra en resignert mellomleder som også viser at reaksjonsmønsteret ikke nødvendigvis påvirker ønsket om støtte:

«Kjerstin gir meg veldig mye støtte, hun gir meg medarbeidersamtalene, så sier hun liksom hva enn du gjør fortsett å gjør det, du gjør det kjempebra, så jeg føler jeg har veldig støtte i ryggen. Jeg føler jeg får en veldig handlefrihet til å gjøre det jeg føler er riktig, jeg sparrer med henne når det trengs. (...) Så jeg føler vel, hvis vi skal koke det ned er det tillit og handlingsfrihet, det er egentlig de to. Og så føler jeg hun er flink på retning. Altså hun er veldig tydelig.»

- Turid L3

Vi fant også at støtte kan være i form av hjelp til å legitimere og understreket viktigheten av endringen overfor sine ansatte. Det kan være utfordrende for mellomlederen å både være

endringsagent på vegne av ledelsen, samtidig som man forsøker å være tett på sine medarbeidere. Nettopp derfor kan det oppleves som støttende når den nærmeste lederen hjelper med å bringe budskapet ut i rekkene:

«Jeg kjenner jo på at altså det er viktig det jeg sier da, men om han [nærmeste leder] kommer inn og sier at det her er viktig, så gir det enda mer kraft hos mine folk. For de ser at, altså når jeg sier det så kan de si at, ja, vi skjønner det er viktig, sant, men det finnes mange mål og vi skal. Men når han kommer inn og sier det, så gir det det mer kraft og så er det på en måte lettere å få det til.»

- Monica L4 Bedrift

På denne måten kan nærmeste leder bidra med støtte til å legitimere endringsprosessene og gi kraft til de prioriteringene som er besluttet. Som sitatet vitner om er det mange mål å strekke seg etter i DNB, og vi har vist med sitater at det kan være vanskelig å få skiftet fokuset hos noen av de ansatte. Da kan nærmeste leder bidra til å få satt mer kraft i endringsprosessen.

Tilsvarende fant vi også at nettopp mangelen på støtte i form av en sparrepartner kan lede til en følelse av manglende støtteapparat slik sitatet under fra en av de resignerte mellomlederne vitner om:

«(...) det er klart at relasjonsavdelingen på meg som kredittleder har, jeg har ingen rundt meg, jeg har ikke støtteapparat annet enn beslutningskomiteer.»

- Marlene L4 Relasjon

Støtte trenger likevel ikke bare være fra den nærmeste lederen, men fra ledergruppen som helhet. Sitatene under er hentet fra samme mellomleder på nivå 4, hvor han gir uttrykk for at støtte både gis og forventes, og at dette bidrar til å bygge et positivt klima for sparring, læring og erfaringsutveksling:

«Nei, jeg forventer jo egentlig det samme tilbake da. At de selvfølgelig tilbyr seg, og stiller opp når jeg har behov. Gjerne innimellom tilby seg uten at jeg må be om det òg. At det ikke bare går én vei, men at det går begge veier. Det

kan være litt ulik praksis fra case til case, men jevnt over så føler jeg at hvis man spør, så får man jo alltid hjelp (...).»

- Truls L4 Relasjon

«Det er en del av ledergruppen som gjør at vi kan, får si, ha senkede skuldre, diskutere ting som må diskuteres på et godt nivå, ikke sitte inne med ting, at jeg bidrar til at det klimaet etableres og utvikles.»

- Truls L4 Relasjon

Mellomlederne i DNB ser altså ut til å oppleve støtte som en hjelp i å tydeliggjøre retning og forventning i organisasjonen. Selv om teorien tilsier at krav og rammer gir et snevrere handlingsrom viser mellomlederne til det motsatte i sine utsagn. Dette kan muligens ha noe med deres lojalitet til endringen og organisasjonen å gjøre, der de ønsker å være gode iverksettere, og derfor vil ha tydelige retningslinjer å jobbe etter. Det kan også ha med å gjøre at støtten hjelper dem til å føle mestring og kontroll, og at de føler trygghet til å sparre med sine nærmeste kolleger.

4.2.4 Oppsummering av funn i handlingsrom

I denne analysen har vi funnet at reaksjonsmønster og støtte ser ut til å ha en påvirkning på mellomleders opplevde handlingsrom. Vi fant at de endringsvillige opplever sitt handlingsrom som stort eller tilstrekkelig, mens de resignerte opplever det som snevert eller utilstrekkelig. Vi fant også at mellomlederne jevnt over ønsker støtte og diskusjon med sine overordnede og andre mellomledere, og at dette faktisk bidrar til å skape en opplevelse av handlingsrom. Vi vil utdype funnene våre under, der vi starter med å se på reaksjonsmønster for så å presentere støtte.

I analysen fant vi at de endringsvillige har delte meninger rundt effektene av benchmarken. Denne delingen fant vi mellom segmentene for Relasjon og Bedrift. Bedrift følte at den var en stor hjelp til å effektivisere sitt arbeid, typisk ved at man nå kunne sammenlignes langs de samme parameterne. Dette gav dem et felles «språk», der diskusjoner med andre mellomledere rundt beste praksis var til stor nytte. Relasjon mente at benchmarken ikke var tilpasset deres segment like godt og at de derfor ikke klarte å prestere langs måleparameterne i like stor grad. Likevel fant vi at begge

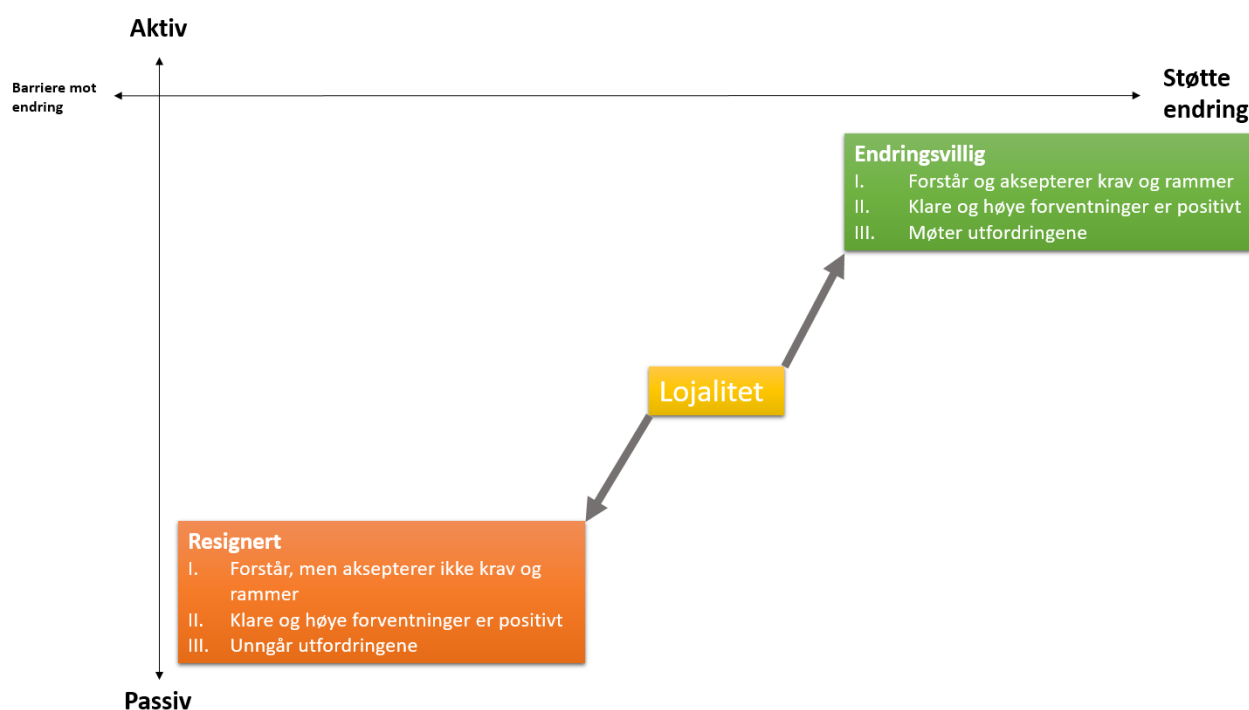
segmentene brukte sensemaking for å skape forståelse for de krav og rammer de pålegges, og prosessen var gjerne koblet til samhandling i ledernetverk. De endringsvillige virket å jobbe aktivt med å få benchmarken til å fungere best mulig, altså å finne en tilpasning som gav mening for deres segment. Dette ble gjort gjennom ulike aktive grep. Ett grep var prioriteringer, da dette hjalp dem å mestre utfordringen med knappe ressurser. De endringsvillige var mer komfortable med å prioritere som en naturlig del av deres rolle som mellomledere. Andre grep kunne være å skape klarhet om krav og forventninger, søke diskusjoner med sine overordnede, samhandling med andre mellomledere og tilpasse seg endringer i tilgjengelige ressurser. Vi fant også at samhandling og diskusjon med nærmeste leder gav de endringsvillige en følelse av å ha mulighet til å påvirke sitt handlingsrom. Generelt fant vi at der endringen stiller skjerpede krav til mellomlederne, noe som kan virke innskrenkende på deres handlingsrom, så svarer mellomlederne på dette med å jobbe aktivt innenfor rammene sine. At de jobber aktivt stemmer overens med bildet av den endringsvillige mellomlederen.

De resignerte viste en mer passiv tilnærming til sitt handlingsrom. Dette samsvarer med teori om reaksjonsmønster. De resignerte mellomlederne gir ikke uttrykk slik de endringsvillige gjør for at de bruker sensemaking for å skape forståelse for endringen. For å manøvrere innen handlingsrommet svarer noen av mellomlederne i denne gruppen med å prioritere slik de endringsvillige gjorde, men de opplever det ikke nødvendigvis som innenfor sin naturlige rolle, eller sitt naturlige handlingsrom. De er heller ikke like tydelige på hvorvidt de samhandler med andre mellomledere, om dette oppleves som mulig eller konstruktivt. De har noe kommunikasjon med sine overordnede, men dette ser ikke alltid ut til å hjelpe eller lede til en følelse av å bli hørt. De ser også ut til å føle at ressursene i større grad blir en barriere enn det de endringsvillige gjør, og dette gjelder for både tid, penger og mennesker. Oppsummert finner vi indikasjoner på at de resignertes mer passive holdning til endringen leder til et opplevd handlingsrom som jevnt over befinner seg i de mer innsnevrede kategoriene.

Gjennom analysen vår av mellomlederne i DNB fant vi også at støtte var et tema som var felles for begge reaksjonsmønstrene, og som for begge hjalp dem å finne retning og ramme i organisasjonen. Støtte fra både nærmeste leder og ledernetverket rundt mellomlederne bidro også til å tydeliggjøre forventningene til dem. Teorien hevdet at rammer og krav skulle tilsi et snevrere opplevd

handlingsrom, men sitatene fra både resignerte og endringsvillige mellomledere taler imot dette. Støtte så ut til å bygge mestring i endringsbildet de sto i, og opprettholde kontroll over situasjonen. Støtte fra kollegene deres så ut til å bygge trygghet og vilje til å sparre med ledernettverket, og bidro til sensemakingprosessene også.

Basert på disse funnene har vi laget en siste påbygning av modellen til Stensaker & Meyer (2012) som først ble skissert i teorien, og så modifisert under analysen av reaksjonsmønstre. I den endelige versjonen av figuren under har vi satt inn noen av de viktigste funnene våre fra analysen i den rekkefølgen de ble drøftet:



Figur 5 - Opplevd handlingsrom

Figuren over viser fremdeles at de endringsvillige har mer positive tanker og følelser om endringen ettersom de befinner seg i den mer aktive delen av lojalitets-kvadranten, slik vi viste under reaksjonsmønstre. Som følge av sin forståelse og akseptanse for krav og rammer, sin oppfatning av forventningene, hvordan de jobber innenfor rammene sine og møter utfordringene, så finner vi støtte for at de også dermed befinner seg i den delen av modellen som er mer støttende mot endringen.

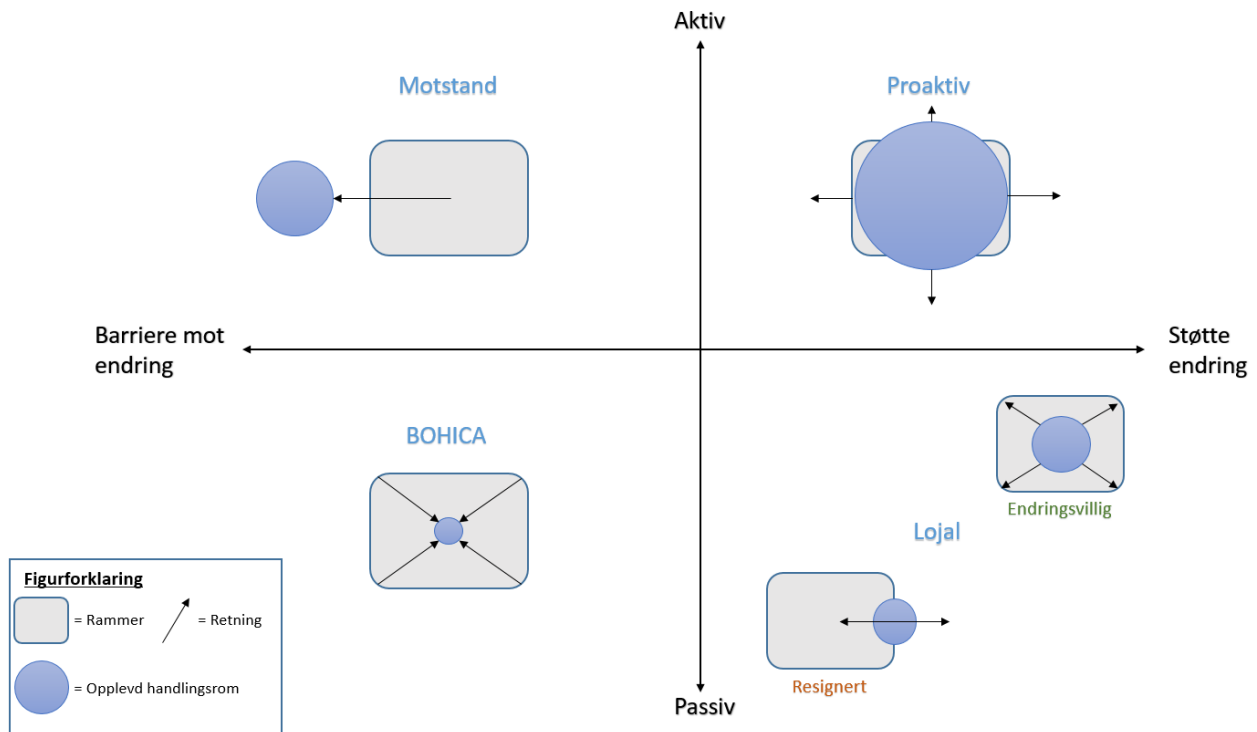
De resignerte er fremdeles lojale iverksettere med et ønske om å balansere drift og endring, men de er ikke alltid like enig med begrunnelsen bak krav og rammer som blir stilt, selv om de stort sett forstår disse. De opplever forventningene til seg som retningsgivende for arbeidet sitt, men ikke alle forholder seg like mye til dem. De viser en mer passiv tilnærming til endringen, og noen foretar prioriteringer som de ikke nødvendigvis liker. Manglende prioriteringer kan bidra til en opplevelse av lavere grad av mestring og kontroll over situasjonen. Samlet fant vi at de resignerte jevnt over opplever et mindre handlingsrom enn de endringsvillige. Grunnet for de resignertes opplevde handlingsrom kunne være mer diversifisert enn hos de endringsvillige.

4.2.5 Introduksjon av ROM-modellen

Som nevnt i oppsummeringen over finner vi at de endringsvillige ser ut til å ha et større opplevd handlingsrom enn de resignerte. Vi fant at de jobber aktivt innenfor rammene sine, og søker støtte og tydeliggjøring på hvor rammene ligger. De bruker denne klarheten til å bygge mestring og kontroll over endringssituasjonen. De føler det naturlig å prioritere blant oppgavene sine, og bruker samhandling i ledergruppen og nærmeste leder til å bekrefte at de er på riktig vei. I møte med utfordringer søker de nye løsninger, oppretter prosjekter og team, tar på seg nye og ekstra oppgaver, og samhandler på tvers av seksjoner og divisjoner. De er ikke proaktive, men de strekker sitt opplevde handlingsrom ut mot rammene av hva de har mandat til, og disse rammene oppleves som tydelige å jobbe innenfor.

Hos de resignerte er situasjonen mer ambivalent, og handlingsrommet de opplever at de har er ofte tatt til tross for situasjonen, heller enn på grunn av den, noe som gjør at handlingsrommet oppleves mer ukomfortabelt og snevrere. Der de følte at benchmarken ikke stemte overens med sine egne tanker og følelser, tok de seg ofte et handlingsrom som de ikke nødvendigvis var komfortabel med, altså de gikk utenfor sine rammer. Krav og forventninger til de resignerte var ofte tydelige, men gikk kanskje på tvers av hva de selv oppfattet som riktig vei å gå, og de opplevde ikke nødvendigvis den samme støtten fra sine overordnede. Det var heller ikke de samme tydelige trekkene av samhandling med andre mellomledere og bygging av forståelse gjennom lederteam. Selv om de resignerte opplevde støtte fra nærmeste leder som viktig, var det ikke alltid den bidro til samme forståelse for krav og rammer som hos de endringsvillige, eller den samme graden av tydelighet.

Basert på disse funnene, og med utgangspunkt i modellen fra Stensaker & Meyer (2012) samt vår egen videreføring av denne i de foregående delene, har vi kommet frem til en ny modell for å representere våre funn på en oppsummert måte. Modellen tar for seg reaksjonsmønstrene som vi kategoriserte mellomlederne langs, sammen med det opplevde handlingsrommet som hver av de beskriver. Ut ifra temaene som modellen tar opp har vi valgt å kalle denne modellen for *ROM-modellen: Reaksjonsmønstre og Opplevd handlingsrom hos Mellomleder*. Modellen har for oversikts skyld tatt med alle kvadrantene fra figur 1, men funnene våre er utelukkende for det lojale reaksjonsmønsteret. Vi har basert de andre skisserte handlingsrommene på det vi antar fra teori om figuren:



Figur 6 – ROM-modellen – Reaksjonsmønstre og Opplevd handlingsrom hos Mellomleder

ROM-modellen viser at de resignerte har et opplevd handlingsrom som går ut over rammene sine. Dette illustrerer hvordan de typisk tar seg et handlingsrom som de jevnt over ikke er komfortabel

med, det vi i analysen beskrev som en ambivalent situasjon. Denne ambivalente situasjonen gjør at de forsøker å jobbe seg tilbake til rammene, men av ulike årsaker som vi har pekt på tidligere så er dette utfordrende. Her kan vi likevel trekke på punktet om støtte igjen, med at nærmeste leder og ledergruppen generelt kan hjelpe den resignerte med å hente seg inn igjen. Gjennom å bygge forståelse for rammer og krav, tydeliggjøre forventningene, bidra med hjelp til å prioritere og undersøke hvor ambivalensen oppstår, så kan ledelsen ta aktive grep for å støtte opp under mellomlederne. Denne støtten vil da kunne føre handlingsrommet tilbake innenfor rammene.

På motsatt ende finner vi de endringsvillige som aktivt jobber innenfor rammene sine, og forsøker å strekke seg mot grensene av hva som er innenfor deres rammer. Som nevnt i starten av denne delen er de ikke proaktive og går utenfor rammen sine, men de er trygge på å strekke seg utover mot grensene. Modellen viser også at det opplevde handlingsrommet er større hos den endringsvillige enn hos den resignerte.

Som nevnt tidligere er det viktig å merke seg at plasseringen av de resignerte og endringsvillige i modellen er for å belyse forskjellene mellom dem, og er ikke en nøyaktig representasjon av hvor store forskjellene faktisk er.

4.3 Endringskapasitet

I denne delen vil vi svare på del to av problemstillingen: Hvilke implikasjoner har den lojale mellomleders oppfatning av sitt handlingsrom for endringskapasitet? Vi vil analysere hvordan mellomleders reaksjonsmønster og opplevde handlingsrom kan bidra til å bygge endringskapasitet i DNB.

Tidligere i vår analyse fant vi at mellomlederne i DNB kan kategoriseres med to ulike reaksjonsmønster, der noen er lojale og endringsvillige, mens andre er lojale og resignerte. Jevnt over fant vi at de endringsvillige som gruppe oppfatter sitt handlingsrom tilstrekkelig eller stort, mens de resignerte oppfatter det som utilstrekkelig eller snevert. Dette gjør også at de har ulike tilnærminger til endringen, der de endringsvillige viser aktive tiltak og en løsningsorientert holdning, mens de resignerte blir passive og mister mestringsevnen.

Oppsummert fra teori og litteratur vet vi at endringskapasitet bygges når mellomledere klarer å balansere drift, endring og tilrettelegging for fremtidige endringer. De kan bygge endringskapasitet gjennom aktive grep som tilrettelegging og utnyttelse av tilgjengelige midler. I tillegg vil det være viktig at mellomleder tolker budskapet om endring og skaper eierskap til det, slik at det kan videreføres nedover i organisasjonen. Basert på funnet om hvordan mellomlederne søker støtte hos sin nærmeste leder, kan vi kople dette til litteratur om hva ledelsen kan gjøre for å bygge endringskapasitet. Her vet vi at det er ulike nivå av kompleksitet for hva som kan gjøres, fra å frigjøre ressurser til å utvikle endringsressurser i form av for eksempel strukturer og rutiner for endring. I tillegg kan ledelsen hjelpe mellomlederne i å finne balansen mellom å være endringsagent eller iverksetter.

Basert på dette teoretiske rammeverket vil vi videre i denne analysen ta for oss det opplevde handlingsrommet vi fant for mellomlederne i forrige del, og drøfte hvordan reaksjonsmønster og opplevd handlingsrom hos mellomleder bidrar til å bygge endringskapasitet i organisasjonen. Basert på at de to ulike reaksjonsmønstrene opplever ulike handlingsrom vil vi dele analysen i to deler, én for hvert reaksjonsmønster. Vi avslutter analysen med å gi noen synspunkter på hvordan ledelsen kan bidra med støtte til sine mellomledere.

4.3.1 Hvordan de endringsvillige bidrar til endringskapasitet

De endringsvillige har et reaksjonsmønster som er kjennetegnet av positive tanker og følelser til endringen, og gjennom sitt fokus på muligheter innenfor rammene sine er de trolig bedre rustet til å finne balansen mellom drift og endring samtidig som de er klare for nye endringer senere. Gjennom samhandling i ledernetverk får de innblikk i hva andre mellomledere gjør, samtidig som de kan dele erfaringer og kunnskap. Ikke alle seksjonene vi intervjuet var kommet like langt i implementeringsfasen som DNB er i nå, og noen prioriterte forskjellige aspekter ved endringen. Dermed kan mellomlederne bygge endringskapasitet ved å dele erfaringer om hva som gikk bra, hva som burde tilpasses og hva neste steg i implementeringen burde være. Dette vil kunne bidra til å bygge endringskapasitet. Samtidig så vi at disse ledernetverkene fokuserte på samhandling, noe som gjør at de kan bistå hverandre i perioder med stor pågang. Dermed vil de også kunne oppleve en fleksibilitet og en følelse av at de har en større ressursbase.

Videre er det grunn til å tro at de endringsvillige i større grad bygger endringskapasitet ved at de har større tro på organisasjonens strategi. Dette så vi ved at deres sensemakingprosesser i større grad leder til forståelse og aksept for organisasjonens strategi, samtidig som de følte at det fantes kanaler for tilbakemelding og mulighet for tilpasning. Dette bidrar ikke bare til å implementere dagens endringer, men gjør det trolig enklere å selge inn nye endringstiltak senere. Vi vet at leder kan gi støtte, enten i form av kraft til endringstiltak eller hjelp til å forstå endringen. Dette kan gi den endringsvillige mellomlederen en større grad av mestringsfølelse rundt implementeringsoppgavene, samtidig som kontrollen over fremgangen er større. Dette vil kunne være med å bygge endringskapasitet hos DNB.

Vi finner at koplingen av de endringsvilliges reaksjonsmønster og den aktive tilnærmingen til endringen, bidrar til å gi de en oppfatning av at de har rom til å manøvrere i organisasjonen. Gjennom dette opplevde handlingsrommet gjennomfører de tiltak som bygger endringskapasitet for organisasjonen som helhet.

4.3.2 Hvordan de resignerte bidrar til endringskapasitet

De resignerte mellomlederne har et reaksjonsmønster som preges av negative tanker og følelser til endringen, gjerne i kombinasjon av tapt mestringsfølelse. Disse har av ulike årsaker fått et distansert forhold til endringen der de legger fokus i en annen retning enn det som er tiltenkt fra strategien. Der de endringsvillige jobber aktivt innenfor rammene sine fant vi i tidligere analyse av handlingsrom at de resignerte tenderer mot å jobbe utenfor rammene sine, selv om dette oppleves som en ambivalent situasjon for dem.

Dersom mellomlederne opplever et begrenset nettverk vil det både kunne påvirke hvordan de bygger forståelse og aksept for endringen, samt begrense mulighetene til å dele erfaringer og kunnskap. Dette vil kunne negativt påvirke de resignertes evne til å håndtere balansen mellom drift og endring, samtidig som det kan være vanskeligere å tilrettelegge for neste runde med endringer. Denne gruppen av mellomledere er også mindre komfortable med å prioritere, og noen savner støtte fra nærmeste leder til å foreta slike prioriteringer. Som følge var det også et større fokus på at ressursene følte innstrammet, og de begrensningene dette satt på handlingsmuligheter. Det er

sannsynlig at dette vil kunne redusere mellomlederens evne til å implementere dagens endringer. Det var likevel et fokus hos flere av de resignerte at daglig drift var svært viktig, men dette bidrar ikke alene til å bygge endringskapasitet.

Resignerte har en mer passiv tilnærming og går ikke foran som en pådriver i nye prosjekter. Dette er det motsatte av den aktive tilnærmingen med tilrettelegging og god utnyttelse av tilgjengelige midler som vi vet at bidrar til å bygge endringskapasitet. De fokuserer på å prioritere, men ved å ha et annet fokus enn det som er tiltenkt blir det en skjev prioritering av ressursene og de får ikke til å utnytte midlene innenfor sine rammer.

Under analysen av handlingsrom drøftet vi hvorfor de resignerte tenderer til å jobbe utenfor rammene sine. En av årsakene vi fant til dette var problemer med å tolke og få forståelse for endringen. Her ser det ut til at de resignerte enten misforstår det som er kommunisert til dem, eller at de stiller seg uenig til det. De er likevel lojale og ønsker å fremstå som at de jobber for å iverksette endringen. Således vil de ikke utøve motstand eller aktivt hindre strategiimplementering, men de vil heller ikke være effektive i dette arbeidet. Samtidig er det grunn til å tro at denne manglende forståelsen eller eierskapet til endringen vil kunne påvirke deres langsiktige evne til å implementere endringer. Altså vil det kunne begrense endringskapasiteten deres.

Vi vet fra tidligere forskning at noen mellomledere valgte å distansere seg fra utfordringene med å balansere daglig drift og endring. Dette er det samme som vi ser hos de resignerte. At de flytter fokus utenfor endringen kan antakelig kobles til deres tap av mestringsfølelse, der de søker å opprettholde en viss grad av kontroll over egen hverdag ved å fokusere på det de mestrer. Når de ikke mestrer balansen mellom daglig drift og endring vil de heller ikke bidra til å bygge den organisatoriske endringskapasiteten på lang sikt.

I en sammenligning av hvordan endringsvillige og resignerte bidrar til å bygge endringskapasitet i organisasjonen kommer det klart frem at det er de endringsvillige som best bygger denne kapasiteten. De resignerte bidrar til en viss grad for endringskapasiteten, men det skjeve fokuset og passive holdningen gjør iverksettingen ineffektiv. Ulik oppfatning av handlingsrom vil altså kunne påvirke hvorvidt mellomlederen evner å balansere fokuset mellom drift og endring når omgivelsene setter skjerpede krav til organisasjonen.

4.3.3 Hvordan kan ledelsen hjelpe de resignerte til å bli mer endringsvillige?

Det er ønskelig å ha ansatte som bidrar til å bygge endringskapasitet. Dette er evnen som avgjør om organisasjonen klarer å håndtere skjerpede krav fra både interne kilder og eksterne omgivelser. På bakgrunn av dette vil det være av interesse å utvikle de resignertes reaksjonsmønster slik at de får mer positive holdninger til endringen. Da de resignerte ofte opplever et tap av mestring, og manglende forståelse for krav og rammer i organisasjonen, kan toppledelsen forsøke å bistå på disse punktene for å hjelpe de resignerte til å gjenvinne kontrollen. Fra litteraturen vet vi at det finnes ulike tiltak som ledelsen kan gjøre for å bygge endringskapasitet i organisasjoner. Vi vil ta for oss de mest relevante tiltakene og drøfte hvordan ledelsen i DNB kan bistå sine resignerte mellomledere i endringen.

Det første tiltaket er å frigjøre ressurser. En av mellomlederne uttrykker at han ikke klarer å gjennomføre endringen på grunn av at de ansatte ikke ønsker å iverksette endringsinitiativene. Han etterlyser nyansatte som kan være en pådriver for endringen, slik at de eksisterende ansatte kan følge etter. Gjennom å omallokere ressurser kan da ledelsen bidra i arbeidsstokken til mellomlederen med noen nyansatte, eller endringsvillige ansatte fra andre deler av organisasjonen i en periode. DNB har i dag et kompetansesenter som brukes blant annet som omplasseringspunkt for nyansatte i organisasjonen, eller ansatte som ønsker å prøve noe nytt. Hvis nyansettelser ikke er aktuelt, kan det å gi incentiver hos kompetansesenteret til å bistå den resignerte mellomlederen være aktuelt. Den samme mellomlederen uttalte tydelig et ubehag ved å gjøre prioriteringer på egenhånd, og etterlyste at toppledelsen utførte prioriteringene for ham. Dette kan være fordi at han ønsker at det skapes mer legitimitet rundt prioriteringene, men det kan også være at han ikke helt forstår hva som er det viktigste fokuset å ha. Selv om det er en forventning om at mellomlederne generelt skal klare *alt* er det ikke alle som klarer dette, og da kan ledelsen bistå med å prioritere blant endringsreisene.

Siden noen av de resignerte fokuserte på hvordan deres tilgjengelige ressurser opplevdes som begrenset, kan det være aktuelt å vurdere neste steg, som er å øke ressursene. Dette er likevel et sammensatt område, da ressurs ser ut til å ha forskjellig betydning for de resignerte. Noen opplevde

tid som knapp ressurs, gjerne fordi prioriteringer ikke ble gjort på lik linje som de endringsvillige, og det derfor ble for mange endringsprosesser samtidig. I likhet med avsnittet over kan leder her bistå mellomlederen ved å hjelpe med prioriteringene, og dermed frigjøre ressurser. For andre var det de menneskelige ressursene, og her kan, som nevnt tidligere, nyansettelser være aktuelle. Om nyansettelser skulle være vanskelig, kan det være mulig å skape en følelse av økt ressurstilgang ved å bedre samarbeidet mellom avdelinger og seksjoner. Gjennom å øke ressursene de resignerte har tilgjengelig vil dette kunne skape et større opplevd handlingsrom, som da i sin tur vil kunne lede til en økt endringskapasitet.

Det siste punktet fra litteraturen er å utvikle endringsressurser. Vi vet både fra våre intervju, men også tidligere forskning, at DNB har mellomledere som er endringserfarne og lojale. Dette innebærer at de i teorien skulle ha bygget seg opp ressurser på individnivå til å takle endringer. Men vi vet nå fra analysen vår at dette også ser ut til å påvirkes av deres reaksjonsmønster og opplevde handlingsrom. Samtidig ser det ut til at ledelsen i DNB bruker styringssystemer og endringsreisene til å bygge strukturer og rutiner for endring, men at ikke alle mellomlederne føler like stor enighet eller forståelse for disse endringene. Å hjelpe dem med denne sensemakingen for strukturene og rutinene i den endrede organisasjonen vil være et godt steg på vei mot å skape langsiktig kapasitet for endring. I tillegg kan ledelsen hjelpe mellomlederne å finne en balanse mellom sin rolle som endringsagent og iverksetter. Det kan være aktuelt å sikre at mellomlederne får tid nok til å skape forståelse og aksept for endringen, finne måter å videreformidle dette budskapet på og sparre med sin nærmeste leder om beste tilpasning. Samtidig er mellomledere naturlige iverksettere med sin hovedrolle i driften, og burde ikke fullstendig frakoples dette. De endringsvillige var tydelige på sin rolle og viste akseptanse for rollen som iverksettere, men de resignerte følte at mangelen på å kunne ta til motmæle og diskutere med medarbeidere satte begrensninger for dem. Her vil følelsen av støtte og samhandling være viktig å skape blant de resignerte, og de endringsvillige har vist gode tilnærminger for å kunne skape dette i analysen vår tidligere.

4.3.4 Oppsummering

I denne delen av vår utredning har vi knyttet funn om reaksjonsmønster og handlingsrom til teori om endringskapasitet. Vi har funnet at de endringsvillige vil bidra til å bygge endringskapasitet gjennom sin oppfatning av, og tilnærming til, handlingsrommet sitt. Vi har også avdekket at de resignerte kan bidra til endringskapasitet, men i mindre grad enn de endringsvillige. På bakgrunn av dette har vi presentert ulike tiltak ledelsen i DNB kan gjennomføre for å hjelpe de resignerte til å bli mer endringsvillige. Disse tiltakene er å frigjøre ressurser, øke ressurser og utvikle endringsressurser.

5.0 Konklusjon

Hovedmålet med denne utredningen har vært todelt. På den ene siden har målet vårt vært å gi et bidrag til teori om mellomledere, reaksjonsmønster og handlingsrom. På den andre siden ønsket vi å gi et praktisk bidrag til hvordan organisasjoner kan bygge endringskapasitet i lys av dette teoretiske bidraget. Med utgangspunkt i et case-studie av DNB har vi forsøkt å skape forståelse for hvordan lojale mellomledere oppfatter sitt handlingsrom. Vi har også foreslått tiltak for hvordan ledelsen kan hjelpe mellomledere å iverksette endring.

Våre hovedfunn er at reaksjonsmønster hos lojale mellomledere påvirker opplevd handlingsrom, der endringsvillige vil oppleve et større handlingsrom enn resignerte. Vi fant også forskjeller i hvordan de tilnærmer seg dette handlingsrommet. De endringsvillige mellomlederne tar en aktiv tilnærming til utfordringer og søker å utnytte sitt handlingsrom på best mulig måte. De resignerte mellomlederne viser en mer passiv tilnærming til utfordringer, og arbeider til dels utenfor sitt handlingsrom. Vi så at både oppfatningen av, og tilnærmingen til, handlingsrommet kunne tilskrives egenskaper ved reaksjonsmønstrene. Videre fant vi at begge gruppene av lojale mellomledere ønsket støtte i form av klare forventninger og krav, samt muligheter til å samhandle med andre. Denne støtten uttrykte mellomlederne som viktig for å håndtere sin rolle som iverksettere av endring.

Basert på funnene i denne utredningen utviklet vi ROM-modellen. Modellen er en grafisk fremstilling av koblingen vi fant mellom reaksjonsmønster og handlingsrom hos mellomleder. Den viser størrelsen på det opplevde handlingsrommet, og den illustrerer forskjellen i hvor mellomleder søker sitt handlingsrom. Modellen illustrerer hvordan mellomleder enten kan jobbe innenfor eller utenfor rammene av sitt handlingsrom, og den viser i hvilken retning mellomlederne beveger seg med hensyn til rammene sine.

I tillegg til funnene for hvordan den lojale mellomleder oppfatter sitt handlingsrom, har vi også avdekket hvilke implikasjoner dette vil ha for endringskapasitet, som et praktisk bidrag til vår utredning. Vi fant at de endringsvillige i større grad enn de resignerte bidrar til å bygge endringskapasitet, både på grunn av deres oppfatning av, men også tilnærming til,

handlingsrommet. Her så vi at ledelsen kan hjelpe de resignerte slik at de bedre mestrer balansen mellom drift og endring, det vi har definert som endringskapasitet.

5.1 Videre forskning

Denne utredningen var en kvalitativ undersøkelse der vi etablerte sammenhenger mellom teoretiske områder på en måte som i liten grad er gjort tidligere. Funnene våre ser ut til å antyde at det er en interaksjon mellom mellomledernes reaksjonsmønster og deres opplevde handlingsrom. For vår utredning ble fokuset hvordan lojalitet, her delt mellom reaksjonsmønstrene, påvirket opplevd handlingsrom. Vi kan for øvrig ikke si noe om kausalitet i denne sammenhengen på bakgrunn av vår kvalitative tilnærming til problemstillingen. Således vet vi ikke om det er reaksjonsmønsteret som bestemmer opplevd handlingsrom, eller at opplevd handlingsrom bestemmer reaksjonsmønsteret. Vi kunne uttale oss om hvilken påvirkning vi avdekket, men dette trenger ikke være hele forklaringsbildet. Vi så fra sitater hos de endringsvillige at noen mellomledere uttrykte positive tanker og følelser til endringen i møte med effektene av implementeringen. Samtidig så noen ut til å være fra utgangspunktet aktive og villig til å ta seg nye og ekstra oppgaver. Dette er likevel et funn som ikke kan verifiseres i vår utredning, da den ikke har som mål å avdekke direkte årsakssammenhenger. Dette kan likevel være et aktuelt tema for videre forskning. Gjennom å studere kausaliteten mellom reaksjonsmønstre og handlingsrom kan vi bedre forstå de sammenhengene som vi avdekket i denne utredningen. Samtidig vil en kvantitativ undersøkelse kunne gi en underbygging på om funnene fra de forholdsvis få resignerte informantene vi hadde faktisk stemmer.

En annen gren av videre forskning ville være å gjenta forskningsdesignet i like omgivelser der de andre kvadrantene kan være representert. I vår ROM-modell er de skisserte handlingsrommene for alle andre enn de lojale kun antagelser basert på tilgjengelig teori. Gjennom å avdekke de resterende handlingsrommene kan man lage et mer helhetlig rammeverk for vurdering av mellomlederes reaksjonsmønster og tilhørende handlingsrom. Modellen kunne heller ikke uttale seg om det fantes delinger av gruppene i hver kvadrant, slik vi så for den lojale kvadranten.

Det ville også vært interessant å gjenta forskningsdesignet under andre omgivelser. Vi har sett på en gitt gruppe mellomledere på to spesifikke nivå, i en gitt bedrift som er innenfor en gitt bransje. Det hadde vært interessant å se om de samme funnene hadde oppstått for mellomledere i andre bedrifter i samme bransje, eller en annen bransje fullstendig. Det kunne også vært aktuelt å se om de samme funnene var relevante for organisasjoner med større eller mindre grad av hierarkiske nivå.

Referanser

- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14, ss. 69-83.
- Balogun, J. (2007). The Practice of Organizational Restructuring: From Design to Reality. *European Management Journal*, 25(2), ss. 81-91.
- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2008). *Exploring Strategic Change* (Third Edition. utg.). Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 11(26), ss. 1573-1601.
- Bourantas, D., & Nicandrou, I. (u.d.). Modeling post-acquisition employee behavior: Typology and determining factors. *Employee Relations*, 20, ss. 73-91.
- Chreim, S. (2006). Postscript of change: Survivors' retrospective views of organizational changes. *Personnel Review*, 35, ss. 315-335.
- DNB Bank ASA. (2015). *DNB - konsernet*. Hentet Desember 2015 fra DNB: <https://www.dnb.no/om-oss/om-dnb.html>
- Dopson, S., & Neumann, J. E. (1998). Uncertainty contrariness and the double-bind: Middle managers' reactions to changing contracts. *British Journal of Management*, 9, ss. 53-70.
- Dopson, S., & Stewart, R. (1990). What is happening to middle management? *British Journal of Management*, 1(1), ss. 3-16.
- Elster, J. (1986). *The Multiple Self*. Cambridge; Oslo: Cambridge University Press; Norwegian University Press.
- Espedal, B., & Kvitastein, O. A. (2012). Rom for læring: Betydningen av handlingsrom for ledelse. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 15(8), ss. 30-39.
- Espedal, B., & Lange, B. (2005, Juni). *Handlingsrom for ledelse: I hvilken grad og på hvilken måte har ledere valg- og handlefrihet?* NHH, SNF. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS.
- Fangen, K. (2010, Januar 7). *Kvalitativ metode*. Hentet fra De nasjonale forskningsetiske komiteene: <https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativ-metode>
- Fenton-O'Creevy, M. (1998). Employee involvement and the middle manager: Evidence from a survey of organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, ss. 67-84.
- Fenton-O'Creevy, M. (2001). Employee involvement and the middle manager: Saboteur or scapegoat? *Human Resource Management Journal*, 11(1), ss. 24-40.

- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996, Juli). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. Mineapolis/ St.Paul: West.
- Folkestad, S. (2015, April 8). *DNB tok strategiske grep rundt 1400 ledere*. Hentet Desember 2015 fra AFF at Norwegian School of Economics: <http://www.aff.no/publikasjoner/dnb-tok-strategisk-grep-rundt-1400-ledere>
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging Knowledge Sharing among Employees: How Job Design Matters. *Human Resource Management, 48*(6), ss. 871-893.
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies* (4. utg.). Harlow, Essex: Prentice Hall.
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. London: SAGE Publications LTD.
- Grey, C. (1999). "We are all managers now"; "We always were": On the development and demise of management. *Journal of Management Studies, 36*(5), ss. 561-585.
- Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal, 7*, ss. 313-327.
- Hambrick, D. (2007). Upper echelons theory: An update. [Editorial Material]. *Academy of Management Review, 32*(2), ss. 334-343.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion - A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior, 9*, ss. 369-406.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons- the Organization as a Reflection og Its Top Managers. *Academy of Management Review, 9*(2), ss. 193-206.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *79*(8), ss. 72-79.
- Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior, 15*, ss. 3-15.
- Leawitt, H. J. (2003). Why hierarchies thrive. *Harvard Business Review, 81*(3), ss. 96-102.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science, 2*(1), ss. 71-87.
- March, J. G., & Weil, T. (2005). *On Leadership*. Malden, Mass: Blackwell.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006, Juni). Developing Capacity for Change. *Journal of Change Management, 6*(2), ss. 217-231.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. N. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The role of trust, empowerment, justice and work redesign. *Academy of Management Review*, 23, ss. 567-588.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), ss. 399-406.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), ss. 242-266.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, ss. 835-832.
- Parker, S. K., Wall, T. R., & Jackson, P. R. (1997). "That's not my job" Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40, ss. 899-929.
- Rouleau, L. (2005, November). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), ss. 1413-1441.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6. utg.). Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2.. utg.). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schilling, M. A., & Steensma, H. K. (2001). The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis. *The Academy of Management Journal*, 44(6), ss. 1149-1168.
- Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), ss. 106-124.
- Stensaker, I., Meyer, C., Falkenberg, J., & Haueng, A. C. (2002). Excessive change: Coping mechanisms and consequences. *Organizational Dynamics*, 31, ss. 296-312.
- Stewart, R. (1989). Studies of Managerial Jobs and Behavior - the Ways Forward. *Journal of Management Studies*, 26(1), ss. 1-10.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York, NY: The Guilford Press.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C., & Jia, L. (2008). How Do I Trust Thee? The Employee-Organization Relationship, Supervisory Support, and Middle Manager Trust in the Organization. *Human Reasource Management*, 47(1), ss. 111-132.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

DATAINNSAMLING og Forslag til intervjuguide aug/sept 2015

Hvordan forstår mellomlederen sin rolle, hva gjør de konkret av adferd og aktiviteter og hvordan bygger dette endringskapasitet i planlagte strategiske endringsprosesser preget av mange og overlappende endringsinitiativer?

INTERVJUGUIDE:

Bakteppe: Mitt fokus er endringsprosessen i DNB fra 2014 med ny strategiimplementering (New Deal) som resulterte i omorganiseringsprosess, nedbemanning og operasjonisering av ny strategisk retning innenfor både privat og bedriftsmarkedet.

DEL A: 1 time:

Start på intervjuet: forrige gang vi møttes snakket vi om endringsbildet du sto i som mellomleder som følge av ny strategi i 2013 (New Deal) og bedrift Norge sin strategiske endringsprosess til – høsten 2014.

1. Hva har du gjort siden i fjor – hva har skjedd i din enhet siden forrige gang vi snakket sammen?
2. Hva har vært ditt fokus?
3. Kan du kort skissere hvilke endringer som har truffet din enhet siden i fjor høst?
4. Hva har vært din rolle i dette?
5. Hvilken forventninger du opplever du til din rolle fra nærmeste leder? Medarbeidere? Kollegaer? Andre?
6. Hvilke forventninger har du til dine medarbeidere?
7. Hvilke forventninger har du til dine kollegaer?
8. Hva har du fokusert på i forbindelse med disse endringene (medarbeidere, leder, kollegaer, andre?)
9. Hvordan har dette bidratt til leveransene i din enhet (daglig drift og / eller endringene)
10. Hvilke utfordringer har du møtt?
11. Hvordan har du håndtert dette helt konkret? (Konkrete eksempler)
12. Hva har fungert godt?
13. Hva tar du med deg videre inn i det kommende året?
14. Hva blir viktig for deg fremover?
15. Hva har din nærmeste leder fokusert på i forbindelse med disse endringene?
16. Hvordan har dette skapt verdi for deg/ din enhet?
17. Hva forventer du av din leder fremover?

DEL B: 30 Min

Basert på min analyse av forrige intervjurunde har jeg laget tre ulike rollebeskrivelser som skisserer rollen og hva mellomlederen fokuserer på av konkrete aktiviteter i strategiimplementeringen.

Presenter kort de tre

1. Hvilken rolle ville du plassert deg selv i
2. Hvorfor og hvordan denne rollen er viktig i omstillinger.
3. Er dette en rolle som har endret seg over tid (fra januar 2013) eller opplever du at dette er en konstant rolle du tar?

3 A: Hvis endret seg

1. Hva er eventuell en annen rolle (i de tre eller er det en fjerde (joker rollen) – og hva ligger i denne rollen?
2. Hvorfor og hvordan denne rollen er viktig i omstillinger.
3. Hvorfor har rollen endret seg over tid?

3B: Hvis ikke endret seg

1. Hvorfor og hvordan denne rollen er viktig i omstillinger.
2. Er det spesielle oppgaver/aktiviteter respondenten mener er viktig i omstillinger men som han/hun ikke gjør (pga. tid, kompetanse osv.)?
3. Om du skulle gi noe råd til en annen mellomleder i en tilsvarende situasjon. Hva ville du ha gjort da? Eller er det noe du har bommet med som du vil trekke med deg som verdifull læring?

Vedlegg 2: Reaksjonsmønstre hos mellomleder

Mellomleders reaksjonsmønster

Denne tabellen gir en oversikt over noen av sitatene fra mellomlederne i vår utredning. Vurderingen av respondentenes reaksjonsmønster er gjort på en helhetsvurdering fra intervjuene, men sitatene gir et innblikk i grunnlaget for vurderingen.

ENDRINGSVILLIGE

- Mestrer multiple endringer og føler at omstilling gir muligheter
- Positive tanker og følelser knyttet til endringene og sin adferd
- Ikke ambivalente
- Gjør det som forventes av dem, og ikke mer
 - Opptatt av å jobbe aktivt innenfor sitt kontrollspenn, heller enn å påvirke de overordnede beslutningene
- De takler usikkerhet bedre
- De opprettholder en følelse av kontroll
- De blir bevisst sin egen markedsverdi

Truls L4 Relasjon

Viser at han har positive tanker om endringen, han ser etter muligheter og han opprettholder kontroll: «Det jeg er veldig opptatt av, i hvert fall i min seksjon da, er at vi skal lære av hverandre. Vi skal kunne dele på kompetanse, vi skal ikke sitte og liksom holde på den og gjemme den bort. Vi skal være opptatt å stille opp for divisjon, for BM Norge, når det er aktuelt i ulike prosjekter (...) Jeg er opptatt av å se helhet og på tvers, og finne gode løsninger som er til det beste for divisjonen.»

Han jobber aktivt innenfor kontrollspennet sitt, ser etter muligheter og han opprettholder kontroll gjennom å være pilot for nye endringer:
«Derfor sier jeg til mine at, vi kan gjerne være pilot på nye ting som skal testes ut før det rulles ut i hele banken, fordi jeg vil at vi skal være i front, vi skal være litt sånn tidlig ute med ting, vi er nysgjerrige.»

Han er bevisst sin rolle i organisasjonen (markedsverdi) og uttrykker ingen negative følelser rundt denne rollen i forhold til endringen: «Veldig, veldig enkelt - hvis du ikke har noen som kan iverksette den strategiske endringen ut i, kall det, soldatene, for å bruke det uttrykket, altså kundeansvarlig, så er det bare papir som står på en bokhylle. Du må ha noen iverksettere som faktisk omgjør dette papiret til praksis, og får soldatene til å gjøre det denne strategien eller endringen skal ha i seg.»

Kari L4 Relasjon

Opplever at hun mestrer endringen, viser positive følelser rundt den og opprettholder kontroll: «Og ut ifra de styringsparametrene, KPlene, vi har da, så begynner vi å liksom, jøss, det virker dette her, dette skjønner vi, vi vet hva dette innebærer, vi jobber på en annen måte.»

Entusiastisk til å iverksette strategien og er bevisst sin kompetanse: «Det er selvfølgelig viktig at strategien er riktig, men på mitt nivå så er det ikke jeg som lager strategien, men det er jeg som skal være én av mange brikker for å

	<p>implementere den, gjennomføre den,[/er], det blir ikke noe bedre resultat enn det som jeg er en del av, for å prøve å få gjennomført.»</p> <p>Viser en positiv holdning til å forstå benchmarken og uttrykker at hun ønsker å ta til “motmæle” for å forme målene slik at de passer bedre. Hun tar en aktiv rolle for å forstå endringen: «Men jeg skjønner at det er vanskelig å få gode målepunkt som er rettferdig for alle, så vi skal gjøre så godt vi kan, men vi må se litt igjennom den benchmarken, og det er de økonomiske resultatene, det er KTI'en, det er denne RIKA'en vi får, som teller mest. Men jeg synes det er litt dumt at vi ikke kunne ha noen få parametere som liksom hadde slått bedre og vært omforent med resultater. Det blir litt for mange, og litt for unøyaktig, synes jeg da. Men vi skal ikke motarbeide benchmark, vi skal gjøre så godt vi kan, men vi må forstå liksom hva som ligger under, hva som er det viktigste, det er litt sånn holdningen vår da.»</p>
<p>Harald L4 Bedrift</p>	<p>Jobber aktivt innenfor kontrollspennet sitt, opplever at det er takhøyde for å diskutere (kan ta til motmæle) og opprettholder en følelse av kontroll «Hvis det er ting som er, oppleves som krevende eller vi ikke forstår eller vi er uenige i det, så er det enormt viktig at en ikke bare sier, jaja, det skal jeg selvfølgelig ta videre, og så ikke gjøre det.»</p> <p>Forbereder seg på å takle usikkerheten og forsøker å opprettholde kontroll i endringsbildet: «I hvert fall jeg liker veldig godt å si at, det er ikke nødvendigvis sånn det kommer til å bli, men signalene peker i den retningen, så vi kan like gjerne begynne å snu oss allerede. Fordi da er vi mentalt forberedt enten det gjelder det ene eller det andre, og at det vil skje en endring».</p> <p>Opplever at engasjement gir mestring: «Og hver gang så møtte vi hinder. Det var alt ifra HR til, og så videre. De så at vi trodde på dette, så da fikk vi det til. Og sånn har det vært litt på mange områder egentlig at, hvis vi klarer å formidle et engasjement og at dette er noe vi virkelig brenner for, så får vi det til. Så det har vært veldig bra.»</p>
<p>Pål L4 Relasjon</p>	<p>Viser positive holdninger til endringer: «(...)jeg tror jeg er lett å formidle til. Jeg er ikke den der som ikke gidder å gjøre endringer, vil ikke gjøre endringer, for jeg er litt oppe og går.»</p> <p>Viser mestring i endringstakten og opprettholder kontroll: «Ja, altså, ja, i min lederrolle er det å være trygg og holde denne strukturen, være på og følge med i markedet, og være tidlige ute i det som kan skje (...)»</p> <p>Føler takhøyde for diskusjon, og distanserer seg fra negative tanker om endringer: «Hmm, nei, det beste rådet er jo å være tro mot de beslutningene som blir tatt, sånn strategiske beslutninger som blir tatt, men at det er lov å stille spørsmål, og hvorfor, men ikke vær en sånn surmule som skal gjøre det samme som vi alltid har gjort, for det er jeg absolutt ikke.»</p>
<p>Guro L4 Bedrift og Relasjon</p>	<p>Hun fokuserer på å være lojal og iverksette: «Nei, det er jo det å være lojal da, mot den endringen som har skjedd, og på best mulig måte, (...) at man implementerer det på en så god måte som mulig.»</p>

	<p>Hun har fokus på å manøvrere innen kontrollspennet sitt selv om rammene snevres inn: «Nei, altså jeg manøvrer jo i de forandrede rammebetingelsene, og det at vi opplever mindre og mindre forutsigbarhet. Og så får vi se hvordan det påvirker oss den eventuelle organisasjonsendringen, det vet vi heller ikke.»</p> <p>Hun viser en positiv holdning til endringen og viser endringserfaring: «Nei, det handler om å være pådriver for endringene, fordi endring det skapes gjennom tid. Og det skjer jo det vi har gjort, ja, siste 2-3 årene. Nå er det ligger det helt, kall det helt naturlig, en del ting, ting som vi måtte jobbe med tidligere. Men det å så kjøre sånn prosjekt det mot (...)det er ledere som må ta tak i det, sette det på agendaen, være konkret, følge opp, kjøre konkrete oppfølgingspunkt eller møter.»</p>
<p>Tristan L3</p>	<p>Jobber aktivt for å opprettholde en følelse av kontroll og mestring og er bevisst sin egen markedsverdi: «Det er jo helt naturlig at du på en måte, at det forventes at du må klare å levere på det du gjør. Altså hvis du ikke klarer å levere må du kanskje, greit at noen andre får lov å prøve. Men så er det jo en diskusjon i forkant hva er, hva bør krav til meg være for å si det sånn. Man kan jo godt si det sånn at vi er omforente eller, selvfølgelig så kan jo den som jeg rapportere til og undertegnede ha litt forskjellige oppfatninger av hva krav bør være. Normalt sett er man jo enig om det og da, da er man jo på en måte komittert tenker jeg til å klare å levere og da. Det som er viktig da er jo å rapportere bra underveis og liksom fortelle: er vi på track, er vi ikke på track.»</p> <p>Jobber aktivt innenfor kontrollspennet sitt for å skape legitimitet rundt endringene og er opptatt av at man skal være engasjert i iverksettingen: «Du møter bestandig motstand når du skal gjennomføre endring. Ofte så er det folk som ikke forstår behovet for endring for å si det sånn da. Men det er jo ofte de som står igjen på stasjonen når toget går. Så det første, viktigste, er jo på en måte å skape legitimitet for endring i organisasjonen, sånn at du ikke får utløst alle motkreftene. Og så må du jo også være fast på den måten at når ting er gjennomdiskutert og beslutningen er fattet så er det ikke aksept for å motstrebe det for å si det sånn da. Så, men så er det det som da e tricky, det er jo da å skape entusiasme for endring. Og det er jo noen ganger greit, andre ganger er det ikke så greit.»</p> <p>Opplever at det kommer mange nye endringer, men uttrykker en positiv holdning til å opprettholde kontroll og mestring: «Altså, jeg tror på en måte vi må lære oss å leve med at vi, skal ikke si at vi skal være i en evig endringsprosess, men at altså det vil komme endringer jevnt og trutt og hele tida. Fordi at det skjer så mye i omgivelsene våre at vi nødt til å jevnt, stadig vekk da å tilpasse vår virksomhet til en virkelighet som endrer seg hele tiden. Og jeg tror det er viktig at vi e på hugget der altså. Hvis du på en måte lener deg bakover og ikke følger med i timen så kan det jo hende at du plutselig opplever at du våkner til en hverdag som du ikke takler. Og det vil jo være veldig dumt.»</p>
<p>Hege L4 Bedrift og Relasjon</p>	<p>Uttrykker mestring og positive følelser til benchmarken: «(...)og også Relasjon hos oss, ja, nei, de var veldig negative til å begynne med da, ikke sant, for det er håpløst for oss, sa noen. Og nå hadde vi altså andre- og tredjeplassen. [<i>Spøkefullt og stolt!</i>] Ikke kom å fortelle meg, at ikke vi er stolt over det.»</p> <p>Opptatt av å jobbe aktivt innenfor kontrollspennet sitt og føler benchmarken gir muligheter til å tenke annerledes: «Ja, så vi har "tunet" litt, og nå tror jeg på en måte at, det er ikke veldig mye diskusjoner nå om disse KPIene da altså. Så der synes jeg kanskje er blitt ganske bra, altså, det er stort fokus på det, jeg tror det er</p>

	<p>en driver i forhold til å tenke litt annerledes, og vi ser på en måte at det er en drivkraft, at banken dreier seg litt mot det å tenke mye mer bredde enn bare kreditt da.»</p> <p>Uttrykker et ønske om at lederen viser endringsvillighet og dermed viser hun også et eget ønske om endring: «Ja, jeg kjenner ham veldig godt, men altså det jeg forventer av ham, og som jeg håper, både av hensyn til divisjonen og ikke minst av hensyn til ham selv da og hans karriere, og det er at han ikke står fast, at han tar innover seg og er på en måte frontrunner i forhold til det med de nye tingene som kommer»</p> <p>«(...) da mener jeg liksom at fra du har utpekt deg en strategi til du operasjonaliserer den, og det å implementere den da, det å være en pådriver i det å implementere, det er <i>der</i> jeg tenker at den er viktig, da, ikke sant.»</p>
<p>Anne L4 Bedrift</p>	<p>Bevisst sin markedsverdi og har positive tanker til endringen og opprettholder en følelse av kontroll: «Og det å skape eierskapet for de endringsreisene, og få <i>det</i> til å bli en naturlig del av hvordan vi jobber, <i>det</i> er jo det som er pulsen.»</p> <p>Jobber aktivt med å forstå endringen og opprettholder således en følelse av kontroll. Hun er bevisst sin markedsverdi: « (...)min rolle i det er jo det at jeg, når jeg får et eierskap til dette her, ikke sant, da selges jo inn på en måte. Men så er jeg nok også en sånn type at jeg må finne <i>min</i> måte å kommunisere budskap på for å stå troverdig foran de jeg skal ha strategien til da, eller, gjøre det så kjent og kjært som mulig.»</p> <p>Viser en stolthet og tillit til hva ledelsen representerer og således en positiv holdning til endringen og vilje til å være en pådriver i endringer. Hun viser også en bevissthet rundt sin markedsverdi: «det som er viktig for at jeg skal ha den driven da, hva er det som egentlig gjør at jeg har den driven, <i>det</i> er jo en stolthet av at jeg representerer noe som jeg har tillit til og er stolt av å kunne stå for og ha troverdighet rundt. (...)jeg står jo der med <i>fanen</i> hver dag, så <i>rollemodellen</i> er kjempeviktig å være klar over, og retningsansens, at en har, altså, at det du sier og det du gjør.»</p> <p>Uttrykker mestring rundt endringene: «Så sånn er bildet, og <i>det</i> er på en måte den vanvittige styrings, altså, da må vi vite <i>veldig</i> godt hvor vi skal være og så må vi vite hvilke tiltak er det vi må bruke hele veien nå da, for å kunne tjene penger i dette markedet her. Men vi er gode på det!»</p>
<p>Svein L3</p>	<p>Uttrykker en kontroll og positive tanker rundt strategien og formidlingen av denne: «Jeg føler strategien er tydelig og, og godt fundert, og så har vi jo selvfølgelig på BM Norge, så har vi jo bygd den infrastrukturen til lederinformasjonen, informasjonsteam, som hjelper jo oss mye som leder ute i jobben.»</p> <p>Opptatt av at hans rolle går på å selge inn forståelse og entusiasme rundt endringene som viser endringsvillighet, og han opplever at systemet bidrar til å opprettholde en kontroll i iverksettelsen av endring siden det bidrar til å få konkretisert og iverksatt tiltakene: «Nei, det er jo at jeg skal, altså, både selge inn forståelse og, og entusiasme rundt endringreisene, både til mine ledere og organisasjonen, og så er det jo å levere på det. Jeg er jo primært opptatt av å</p>

	<p>levere, opptatt av at systemet kan komme etterpå å fortelle hva du har gjort, ikke prate så jæklig mye om alt du skal gjøre. For det er jo en fare, for at vi prater masse om hva vi har tenkt å gjøre, så blir det ikke gjort. Bedre å komme når du har gjort det.»</p> <p>Forsøker å se endringen i helhet og forstå meningen med hvorfor man skal endre seg slik at man kan få gode resultater. Vitner om en positiv holdning til det: «Og prøver å se dette i en helhet, at dette er ikke noe vi gjør fordi det er jækla moro med pinnestrategier, men fordi vi faktisk skal skape noen resultater av det.»</p>
<p>Henrik L4 Bedrift</p>	<p>Jobber for å opprettholde en følelse av kontroll ved å gi innspill til hvilke aktiviteter de måles på og jobber således også aktivt innenfor kontrollspennet sitt:«(...) men vi har jo gitt mange innspill på at vi gjerne vil ha endring. Vi vil ha flere av det vi kaller «lenge siden sist» aktivitet, altså hvis det er kunder som ikke har hørt fra oss på lenge. Det er en veldig relevant aktivitet. Og så vil vi ha færre av disse andre litt sånn klønnete aktivitetene.»</p> <p>Ønsker å opprettholde en grad av kontroll, selv om han også er bevisst sin rolle i organisasjonen (markedsverdi) og uttrykker ikke negative holdninger til dette: «Så han, kan ikke si at hvis han sier hopp så hopper vi, men det er noe med hvis, vi er et stort konsern, hvis retningen først er fatta så er det mer på hvordan skal vi gjennomføre. Så dette med hvordan, ikke nødvendigvis få forklart hvorfor, det er mer hvordan skal vi gjøre dette. Så der synes jeg han er flink til å trekke oss inn, både som forberedelse til ledermøtene som han skal i, og også i forhold til tid på ledermøtene. Hvordan skal vi få gjennomført det, hvordan skal vi gjøre det.»</p> <p>Jobber aktivt innenfor kontrollspennet sitt og viser en positiv holdning til endringen: «Og så skal vi være testkontor som jeg nevnte på disse HPKene som vi kaller det. CRM Leadsene. Og det er jo, så jeg rakk fort opp hånda på det at det vil vi. Nettopp for å få fart på det vi har sagt vi skal få fart på. (...) Men det er jo noe med å være litt på forfot sånn at du, det ikke blir negativt tatt imot da. (...) Og det synes jeg vi er, og det kan vi jo skryte av dem sentralt for jeg synes vi er flinke på det.»</p>
<p>Monica L4 Bedrift</p>	<p>Føler mestring rundt endringen og har positive tanker om både endring og egen adferd: «Jeg tenker at vi har blitt mer et bedriftsteam hvis du skjønner hva jeg mener (...), altså vi er mye mer sånn fremoverlent og det her skal vi lykkes med og det her skal vi få til og det her er gøy. Mens vi kanskje mer for et år siden var litt mer sånn «nei vi liker ikke det her egentlig, så vi er ikke egentlig enige i den segmenteringen», så har vi nå mer akseptert og er fremoverlent. (...) Det er ikke bare jeg som, altså jeg har bestandig, det er teamet mitt har bestandig vært flinke folk med veldig god kompetanse og som også er veldig endringsvillig.»</p> <p>Gjennom at de presterer bra får de engasjement og mestringsfølelse rundt endringen: «Altså vi får, jeg syns vi stadig vekk får sånne smådrypp og altså noe fikk vi, på fredag kom det en mail fra kredittstyring at det var en kundeansvarlig hos meg som skrev så god kredittsak, om de kunne prøve å bruke det som et eksempel på gode ting. Ikke sant, og det er jo kjempegøy. (...) vi leverer på en måte i forhold til malen.(...) vi leverer godt og vi fikk mye skryt fra Morten sist. Og så må vi jo bare heile tiden jobbe for å levere enda bedre.»</p>

	<p>Opptatt av å jobbe aktivt innenfor kontrollspennet sitt heller enn å påvirke de overordnede beslutningene: «(...) det som jeg har lært mest av det med å jobbe i et så stort konsern det er egentlig å bare å gjøre endringene når de kommer. Altså det går ikke over for å si det sånn (...). I hvert fall i store organisasjoner så er det bare å gjennomføre. Være lojal overfor beslutninger og gjennomføre. Altså det, sett deg inn i hvordan endringen er, hva betyr det for oss, hvordan altså hva kan vi gjøre best ut av det. Og så gjør det.»</p>
<p>Anders L4 Relasjon</p>	<p>Han opprettholder en følelse av kontroll, og han jobber aktivt innenfor kontrollspennet sine. Opplever at han kan ta til motmæle og bidra til å forme hvordan endringen iverksettes, at det er takhøyde for diskusjon: «(...) jeg har jo flere ganger kommet med innspill i ledermøtene på at vi burde gjøre de prosessene litt annerledes. (...) Nå blir neste spørsmål ja den organisasjonen vi er da, er der vi ønsker å være, er det sånn vi ønsker å se ut? (...) men, vi går nok sakte men sikkert i den retningen, men vi burde nok ha tatt mer, et mer aktivt grep for å. Altså jeg foreslår at la oss sette ned en gruppe som jobber litt med problemstillingen så får vi det opp.»</p> <p>Ser positivt på endringene: «Men å manøvrere det lende og ikke henge med hodet og si at det her er vanskelig å få til, at det her synes vi er litt gøy å prøve å få til. Altså det å prøve å skape et positivt engasjement mot at det her skal vi få til. (...) og det merker jeg med den omorganiseringen sant, så tar jeg det jo på en måte med energi og går litt foran og jeg prøver å ufarliggjøre ting og fokuserer på de positive tingene.»</p> <p>Beskriver at han kan jobbe aktivt innenfor kontrollspennet sitt og komme med innspill til hvordan man skal iverksette strategien: «man kan gjerne komme med konstruktive innspill til forbedring, men da å prøve å jobbe motstrøms mot en beslutning i en organisasjon, det er håpløst. Ja det er som å svømme mot strømmen i elven, altså det tapper deg for krefter. Du, da må du heller finne på noe annet hvis ikke det.»</p>
<p>John L4 Bedrift og Relasjon</p>	<p>Er positiv til bechmarken og mener denne gir ham muligheter i jobben: «Ja, jeg synes det. Jeg, jeg synes det er veldig ålreit og så få litt gunstige forhandlere og prate, ja prate sammen og høre. Jeg synes det er morsomt da. Det tror jeg at de syns de andre og.»</p> <p>At han bruker tid på å forstå endringen vitner om en positiv holdning til det, og at han jobber aktivt innenfor kontrollspennet sitt: «jeg bruker en del tid på å få forklare hva som skal skje og hvorfor (...) Og jeg ville lagt vekt på og brukt tid på å få alle som jobber for meg da, eller for den personen, ville anbefalt han til å bruke tid på å få de til å forstå endringene før man iverksetter.»</p> <p>Bevisst sin rolle (markedsverdi) og jobber aktivt innefor kontrollspennet sitt: «Nei jeg føler at jeg har et ansvar her oppe for mine medarbeidere og mine kunder og for bankens ve og vel, og at jeg prøver å håndtere dette her på best mulig måte. Jeg føler jo også at jeg (...), jeg driver endring (...)»</p>
<p>Sara L4 Relasjon og Bedrift</p>	<p>Hun føler at endringstakten er så høy at hun lett kan miste kontrollen. For øvrig så arbeider hun aktivt innenfor kontrollspennet sitt ved å prioritere, og opprettholder således en følelse av kontroll og takler dermed usikkerheten bedre: «Det blir en del endringer som skiller seg ut, ikke rekker eller evner å gjøre.»</p>

	<p>Jeg kan gjøre det, men det er ikke sikkert organisasjonen evner å absorbere når det kommer så mange ting så hurtig. (...) vi rekker ikke å implementere før det kommer nye endringer, og det har vært en utfordring fordi at du også skal betjene kundene på en tilfredsstillende måte (...) Vi gjør som, vi prøver å plukke det viktigste og gjør det vi evner å gjøre, og så vet vi at det er noen ting som vi da har valgt å nedprioritere fordi at vi rett og slett ikke evner å rekke å gjøre det.»</p> <p>Jobber aktivt innenfor kontrollspennet sitt og viser at hun jobber på for å takle usikkerheten: «så for meg har det bare vært å videreføre den strategien vi har hatt på det, og da gjenta og repetere og gjøre at vi på en måte blir så god som vi kan. Du terper på detaljene, du terper på det som man bør være god på, og samtidig som du har kundedimensjonen veldig i fokus fordi markedet har blitt tøffere siste halvåret.»</p> <p>Ser ikke på endringen som så "stor og kraftig" og dette kan vitne om at hun opprettholder kontroll og føler mestring: «Jeg synes ikke vi har hatt den store endringsreisen nettopp fordi at dette er ikke noe nytt. Dette er en bevisstgjøring som jeg sa i sted, og hva skal vi si, presisering og påminnelse på det. (...)Dermed ble ikke den endringsreisen for oss så stor og kraftig. (...) jeg tror når disse store endringsreisene eller store bevisstgjøringene kommer så tror jeg det er viktig at vi tar tak i det med en gang og så repeterer det gang på gang på gang.»</p>
<p>Petter L3</p>	<p>Viser en positiv holdning til å endre seg gjennom den nysgjerrige holdningen, og jobber aktivt med å ta til seg forbedringer: «Men det skal være en sånn ryggmargsrefleks når ting ikke er helt i orden, som gjør at vi da skal brette opp armene og ikke minst være nysgjerrige på omgivelsene i forhold til hva gjør de som eventuelt får ting til bedre enn oss.»</p> <p>Opptatt av at endringen skal iverksettes med engasjement, noe som vitner om en positiv holdning. Han føler også takhøyde i organisasjonen for å diskutere hvordan iverksettingen skal skje: «(...) jeg er veldig opptatt av at det er godt gjennomarbeidet og at vi er ordentlig enige om ting, men når vi har besluttet ting så er jeg veldig opptatt av at da snur vi oss. Da er diskusjonen ferdig og så da gjennomfører vi det. (...) Jeg kan kanskje legge litt mer kraft bak, jeg kan få litt større committment rundt at nå skal vi faktisk, dette skal vi gjøre, og dette skal vi gjøre bra og vi kan få litt mer glød og kraft knyttet til det vi skal gjøre. Altså det mener jeg ligger til lederskap. Men ikke gjøre noe annet enn det vi er enige om.»</p> <p>Er bevisst sin rolle (markedsverdi) og jobber aktivt innenfor kontrollspennet sitt: «Men i forhold til rollen jeg har så mener jeg det, jeg holder jo foredrag for nye ledere det har jeg gjort i flere år, og da er jeg veldig opptatt av å si det at det er så mange som skal være så strategiske. Jeg er ikke interessert, jeg er ikke opptatt av det i det hele tatt sier jeg. Det er helt uinteressant, det å ha strategisk kompetanse det er viktig for noen få egentlig i vårt konsern. Men det å forstå strategien og forstå hva det betyr i den rollen du har og hvordan du skal implementere, det er viktig.»</p>

RESIGNERTE

- Det nytter ikke å ta til motmæle, selv om de kanskje er uenige i endringen.
- De er lojale til beslutninger
- Ikke særlig aktive
- Gjør det som forventes av dem.
- Tap av identitet og kontroll
- Opplevelse av at takhøyden i organisasjonen har gått ned
- Redusert tillit til ledelsen
- Negative tanker rundt endringen

David L4 Bedrift og Relasjon

Har en lav mestringsfølelse i iverksettingen av endringen på grunn av sine medarbeideres alder og ser ikke muligheter innenfor kontrollspennet sitt: «Det gjør oppgaven med endringen litt vanskeligere, tror jeg, enn det ellers ville vært, hvis jeg hadde hatt en stab med yngre medarbeidere (...).»

Savner at ledelsen letter arbeidsoppgavene slik at han kan føle mer mestring og få kontroll, og sitatet kan indikere en redusert tillit til ledelsen som følge av disse manglende prioriteringene: «Av og til så er det utfordrende fordi, kundeanvarlige, fordi at de får veldig mange oppgaver. Synes kanskje at konsernet har en utfordring i det å prioritere. Altså, vi vil så mye, og nøkkelen til å få ting gjort, det er den kundeanvarlige, og hvis vi da ikke er flink til å prioritere hva du skal gjøre nå, så faller man kanskje lett tilbake til den gamle kjernevirksomheten - altså utlån, innskudd, betalingstjenester, og det man er trygg på. Så, én måte å gjøre det på er selvfølgelig at vi hadde forenklet en del av de klassiske arbeidsoppgavene for å gi rom for den nye endringsreisen da. Der savner jeg kanskje litt prioritering.»

Viser negative holdninger til målesystemet (benchmarken), ikke særlig engasjement for den og viser seg passiv til konsekvenser av denne: «Den skaper sånn passelig mye engasjement, fordi at, det har ikke noen konsekvens hvordan du gjør det, altså, om du gjør det godt eller dårlig, så har vi, vi har ikke noe sånn velutviklet system for hvordan det å ikke gjøre det bra har noen konsekvens. (...) Du får den faste lønnen din, enten du gjør det godt eller du gjør det dårlig.»

Viser også en ambivalens. Oppfatter seg selv som endringsvillig, men scorer ikke på kriteriene for endringsvillig ifølge definisjonen: «Min forrige sjef var erkekonserverativ og var ikke veldig mye med på endringer. Jeg er nok mer fleksibel, og har tatt til meg de endringene som kommer enda.»

Marlene L4 Relasjon

Har opplevd året som vært krevende, og viser tap av kontroll og mestringsfølelse: «Vi har hatt et ekstremt krevende år nå hvor du, kommer egentlig i en evig forsvarsposisjon. På den ene siden skal jeg tilfredsstillende interne krav til inntjening, og på den andre siden så er det et marked du er nødt til å følge.»

	<p>Viser negative holdninger til benchmarken og føler tap av kontroll ved at hun overkjøres fra sentralt, og viser således indirekte et tap av tillit til ledelsen som har bestemt hva hun skal måles på: «Men det, jeg skjønner alle leire, det er klart at det, jeg kan lykkes i en kjempedeal og så er det kaos, du jobber døgnet rundt, og så kommer det en eller annen fjott fra Bjørvika og sier at du har ikke streker nok bak, du har ikke streksatt salg der. Det er provoserende når du har jobba i mer enn 30 år med dette. Så det er sånne, vi har ikke systemer som ikke er lagd for det, så det er ting jeg må jobbe mye med (...) jeg kan aldri vinne en benchmark fordi at vi er så store, og det regnes i prosentvise endringer. Så den er ikke noe boost for motivasjonen.»</p> <p>Er ikke enig i bankens fokus, men på grunn av at hun ser det som viktig å være lojal velger hun å gjøre det som forventes likevel. Hun viser ikke at det nytter å ta til motmæle, og aksepterer bare det som er besluttet:</p> <p>«Og for meg i min lederrolle så har ikke jeg noe annet valg enn å si at okay, hvis banken velger det som fokus, så må jeg ha det som fokus. Ellers er du jo på en måte ikke lojal. Det, det er ikke et stempel jeg ønsker å ha på meg, jeg ønsker ikke å plantet en kultur i avdelingen hvor man, hvor man tillater det. Så der er jeg ganske sånn konsekvent i dialogen at, okay, det kan være vanskelig for oss å vinne, men banken har funnet ut at dette er viktig for oss. Da gjør vi på en måte alt for å nå gode resultater på de områdene som han har valgt som strategiske områder da.»</p> <p>Hun viser også en ambivalens. Hun uttrykker i utgangspunktet at hun er enig i strategien så lenge forholdene rundt fungerer. For øvrig sier hun at det er “lettere å leve med strategien” som viser at hun kanskje har et noe ambivalent forhold til endringen: «De har nok en oppfatning av DNB byråkratisk. Men i det du lilsom greier å få til fornuftige rammer, få til gode bilaterale forhold medarbeidere mellom. Og det har dette året bidratt til, at de har kontinuitet og at de, alle parter, skjønner sin jobb. Så er det også lettere å leve med strategien.»</p>
<p>Turid L3</p>	<p>Uttrykker at hun ikke helt har kontrollen til å balansere drift og endring og mister mestringsfølelse her. Hun beskriver også noe som kan tolkes som en begynnende negativ holdning til endringen vet at kravene eller størrelsen på endringen bare øker: «bottom line er at nettopp det er dette som skjer, de day to day operational issues tar helt knekken på å skulle fortsette det trøkket på å løfte ut, dytte ut, strategien (...) Og før så klarte jeg alltid, nå er vi tilbake på løsningsene, før så løste jeg det bare ved å jobbe utover kvelden og jobbe og jobbe hardere, så gikk alt bra. Men nå så er det på et sånt nivå at, igjen jeg har ikke liksom kvelden lenger, jeg har et annet liv med en familie. Og nummer to så er det det at jeg, det er noe med det at du kan losse på og losse på og til slutt så går det ikke.»</p> <p>Viser en skepsis til endringen og gir den skylden for konflikter som har oppstått i hennes del av organisasjonen. Mener at man før var “one big happy family” og at nå er man delt. Dette sier implisitt at hun har negative tanker om endringen og den delingen som har vært gjort: «Og der blir det konflikt. Det er mange forretningsområder når du både har</p>

en splittelse og en endring. Dette første var jo fordi vi laget en ny strategi som kanskje ikke var 100% aligned med risiko, den andre gjelder det at vi gikk fra Retail Norge det vi var en, one big happy family, happy foran one big familiy, til å være to enheter, og begge ble styrt på forskjellige risikometrics og da når vi sier, «ja men dette er godt for banken», «men det er ikke godt for oss», og så driver og eskalerer problemstillingen.»

Beskriver et tap av kontroll og identitet, at hun ikke lenger mestrer det hun mestret før: «Men jeg har ikke lenger det hodet over skyen, eller jeg vet ikke om det er et godt for da ser du ikke mye av det som er under da men, jeg har hodet over vannet da perspektivet, for å kunne se strategien klar og hvordan vi skal ta den ut. For det er mye mere komplekst når du skal operasjonalisere den og når du møter de reelle utfordringene.»

Viser at hun satt pris på å ha et mer overordnet blikk før, og beskriver et tap av denne identiteten som følge av at hun må fokusere mer på å balansere endring og drift: «jeg føler nok helt klart at jeg har blitt dratt mer i retning av strategisk iverksetter, mens jeg før var veldig på strategisk fornyer. Både at jeg hadde tid selv til å tenke på det, jobbet jo med strategien, jeg hadde tid til å sparre med organisasjonen på det og ta det med meg videre inn, så det ble en sånn, det ble en loop på det og det var bare, det var liksom en veldig spennende del av jobben også, som er litt mer borte nå, erstattet med noe annet.»

Samtidig viser hun en ambivalens ved at hun viser positive følelser og tanker knyttet til sine evner som leder. Hun jobber aktivt for å forstå endringen og å skape engasjement. Dette indikerer at hun selv har et engasjement til endringen: «Altså det er jo noe, primært vil jeg si drive endringen og ta den ut i organisasjonen, har vært det som har drevet meg som leder, eller og jeg tror nok min styrke er nettopp på å skape engasjement og lissom kunne relatere dette til folks hverdag, enten ved bilder eller ved symbolbruk osv (...) Ja jeg mener jo den er essensiell i omstillinger fordi du må kunne klare å tegne et bilde av, du må selv tro på hvor du skal, og så må du få andre til å tro på hvor du skal. Du må klare å kommunisere det, du må klare å kommunisere engasjementet»

Vedlegg 3: Opplevd handlingsrom hos mellomleder

Mellomleders opplevde handlingsrom

Denne tabellen gir en oversikt over noen av sitatene fra mellomlederne i vår utredning. Vurderingen av respondentenes opplevd handlingsrom er gjort på en helhetsvurdering fra intervjuene, men sitatene gir et innblikk i grunnlaget for vurderingen. Tabellen er delt inn etter nivå av opplevd handlingsrom: Stort, tilstrekkelig, utilstrekkelig eller snevert.

STORT HANDLINGSROM

Truls L4 Relasjon: Endringsvillig

Mellomlederen opplever at han har rom for å sparre med kollegaer om endringstiltakene, og at dette bidrar til noe positivt for klimaet i organisasjonen. Gjennom samhandlingen opplever han at de får et utvidet syn på rammevilkårene: «Det er en del av ledergruppen som gjør at vi kan, får si, ha senkede skuldre, diskutere ting som må diskuteres på et godt nivå, ikke sitte inne med ting, at jeg bidrar til at det klimaet etableres og utvikles. (...) Og gjennom å liksom invitere til en sånn dugnads-, lagåndsgreie så får man løst, etter min erfaring, tingene mye bedre enn hvis man sier at dette går ikke, vi må gjøre sånn og sånn, og dette er rammevilkårene, liksom.»

Han opplever at måleparameterne i bechmarken ikke er tilpasset hans type portefølje, og at de derfor sliter med å oppnå ønskede resultater: «Og det er en utfordring for meg i forhold til min seksjons øvrige medarbeidere (...), som følge av at vi har denne spesielle balansen med alle disse borettslagene, så får vi litt juling da, (...). Og da må jeg holde motet oppe og si at, det er akkurat nå, neste gang er det noe annet.»

- **Han uttrykker at lederen hans har forståelse for situasjonen og at kravene til hans prestasjoner mildnes.**

«Det han er kjent med er at balansen min, i min seksjon, er lite gran sær (...). Men det er han klar over, så han forventer at jeg gjør det beste ut av det, og det gjør jeg jo.»

- **Og han setter pris på støtte fra lederen når noe oppleves som vanskelig.**

«Han er veldig støttende, når det er nødvendig. Du føler at du har en leder som vil stå bak deg i krigen, og ikke som løper ved siden av og ut til høyre.»

Gjennom å være prøve-pilot for endringstiltak får han mulighet til å påvirke rammene sine:

«Ja, det gir en verdi i den forstand at vi kan hente, påvirke, justere mindre ting som vi mener ikke er bra nok i den piloten eller i den foreløpige applikasjonen som er laget.»

Han opplever en forventning om at han skal være lojal til endringen, men han får likevel muligheten til å ta til motmæle: «Han forventer at jeg skal være lojal til de beslutningene som fattes, samtidig som jeg selvfølgelig må si ifra hvis jeg er sterkt uenig, og det gjør jeg jo.»

Konklusjon: Denne mellomlederen opplever at han har et stort handlingsrom gjennom at han føler involvering, støtte og får muligheten til å diskutere både med sin leder og sine kollegaer, Han bruker samhandling for å finne gode løsninger for å håndtere endringen og virker å være fokusert på muligheter fremfor hindringer.

Hege L4 Bedrift og Relasjon: Endringsvillig

Denne mellomlederen har en rolle som gjør at hun kan direkte endre måleparametere i benchmarken, og ser på benchmarken som en drivkraft for endringen: «Ja, nei, så vi har "tunet" litt, og nå tror jeg på en måte at, det er ikke veldig mye diskusjoner nå om disse KPlene da altså. Så det synes jeg kanskje er blitt ganske bra, altså, det er stort fokus på det, jeg tror det er en driver i forhold til å tenke litt annerledes, og vi ser på en måte at, at det er på en måte en drivkraft, at banken dreier seg litt mot det å tenke mye mer bredde enn bare kreditt da.»

Hun ser at det handlingsrommet og den autoriteten som hun har fått fra sin leder gir henne en stemme i ledermøtet slik at hun kan påvirke iverksettelsen av endringen: «Samtidig så har jeg fått en, igjen, dette handlingsrommet fra Jarle, jeg har fått en autoritet fra ham, til å ta det opp. Så han har gitt meg, og det skjønner de, at jeg har fått den typen autoritet, da. Og derfor tør jeg å si at nå synes jeg vi står fast, nå tenker vi helt feil, nå møter vi det med motargumenter, hvorfor kan vi ikke tenke mer med, hvorfor kan vi ikke brette opp ermene, i stedet for å bruke en masse energi på at dette ikke fungerer, ikke sant.»

Hun opplever også at organisasjonen legger til rette for kunnskapsdeling, og opplever det som en mulighet for å bedre prestasjoner: «(...) fordi vi har noe som heter "best practice", (...), det er en verktøykasse, hvor det ligger mange, holdt på å si, type verktøyer da. Som for eksempel hvordan skape det gode kundemøtet, ikke sant, der ligger det en del ting som du kan trene på, eller tips da.»

At hun bruker tid på å bygge forståelse rundt endringen viser at hun jobber med å finne mulighetene i det handlingsrommet hun er gitt: «(...) altså, det er liksom det der å ta inn i lederskapet, altså trendene som kommer. For det første så, for å skape forståelse for det som kommer, eller medvirke til, for det er jo ikke jeg som alene skal gjøre det, men medvirke til å skape forståelse for at det som kommer det er på en måte fornuftig.»

Konklusjon: Mellomlederen har et stort handlingsrom til å påvirke iverksettelsen av endringen, både gjennom utforingen av hvilke parametere de skal måles etter og gjennom arenaer hvor hun får ta til motmæle. Hun uttrykker selv at hun gis autoritet og handlingsrom og er opptatt av forståelse rundt endringen.

Petter L3: Endringsvillig

Mellomlederen opplever at hans nærmeste leder gir ham et handlingsrom: «Jeg har ikke så mye dialog med Kjerstin, men hun er der hvis jeg har behov og jeg trives veldig godt med å ha det sånn. Nei, det er helt åpenbart at det hadde ikke fungert å ha noen som hang over ryggen min.»

Han setter pris på at lederen er tydelig i sine forventninger til ham, da det gjør det lettere for ham å takle en uforutsigbar hverdag. Han opplever henne som støttende når han har behov for det: «Stor tydelighet i forhold til hvilke forventninger hun har til oss som rapporterer til henne, og de forventningene vi har sammen for hva BM Norge skal bidra med, tydelighet i forhold til det. Og stort handlingsrom for gjennomføring. Så det er viktig for oss for det gir forutsigbarhet i en litt uforutsigbar hverdag. Så opplever jeg at hun er der hvis det er behov og jeg føler at jeg har ryggdekning der.»

Gjennom benchmarken opplever han at det skapes fellesskap rundt hverdagen i organisasjonen og ser at det gir et diskusjonsgrunnlag i ledermøtene. Han er likevel skeptisk til om denne benchmarken er tilstrekkelig for å hente ut synergiene ved å jobbe på tvers: «Vi

har en benchmarkmåling som de har satt opp nå. Som går på tvers av hele landet, en på Bedrift og en på Relasjon. Så det gjør vi. Så der har vi på en måte et fellesskap rundt det, og vi måler jo økonomirapporter og effektivitetsrapporter og nøkkeltall og sånne ting, det går alltid på tvers. Så er det spørsmålet, er det å jobbe på tvers? For det at det blir jo en benchmark sånn at vi ser hvordan vi ligger an til enhver tid, og det diskuteres jo i ledermøtet hos Kjerstin, i hvert møte egentlig.»

Han jobber aktivt for å forstå hvordan han best kan bruke benchmarken og viser dermed at han er interessert i å finne de mulighetene denne kan gi: «Den benchmarken vi har den består av veldig mange parametere. Og vi har hatt flere ledermøter, vi har gått igjennom detaljene over hva er det som ligger, hva er det som påvirker hva, og vi hvilke grunnlag er det som ligger for de ulike parameterne sånn at vi forstår liksom hvordan oppbyggingen er og hvordan vi må jobbe for å liksom. For dette, de parameterne er jo satt der for at vi skal respondere og for at bankens strategi skal realiseres. Så der har vi brukt ganske mye tid på å liksom sette oss ordentlig inn i det og jobbe med de parameterne. Og dette har vi tatt rundt i seksjonsmøter og sånne ting.»

Konklusjon: Mellomlederen opplever at han får et stort handlingsrom fra sin leder og støtte når han behøver dette. Han fokuserer på hvordan han kan hente ut synergier i organisasjonen for å håndtere de utfordringene han møter og forsøker å se mulighetene i endringsbildet.

Sara L4 Relasjon: Endringsvillig

Mellomlederen opplever en forventning fra nærmeste leder om å lojalt balansere fokus mellom iverksetting av endring og hensyn på drift: «(...) han forventer at vi implementerer det som kommer av endringsprosesser, at vi har et godt grep om markedet og at vi har godt grep om kundene og at vi er offensive ved synlig bank i det lokale næringslivet.»

Men det er krevende å holde dette fokuset når endringstakten er høy: «Nei, altså, forventningen er at vi skal klare det, men samtidig må vi være realistiske og se at det noen ganger går det for fort, og vi rekker ikke å implementere før det kommer nye endringer, og det har vært en utfordring (...).»

Hun opplever et rom til å prioritere, og ser det som nødvendig for å beholde kontroll: «(...) det handler hele tiden om løpende prioriteringer som du må gjøre, altså, kunder er og blir ufattelig viktig, for det er det som gjør at vi generer inntekter. Samtidig så må vi gjennomføre de endringsprosessene som vi skal gjøre. (...) Det blir en del endringer som skiller seg ut, ikke rekker eller evner å gjøre. Jeg kan gjøre det, men det er ikke sikkert organisasjonen evner å absorbere når det kommer så mange ting så hurtig.»

Likevel ser hun som viktig å være lojal til beslutningene og forsøke å oppfylle forventningene fra sin leder: «(...) hvis jeg sier at det er en del ting vi ikke rekker så er det mer, det kan være tekniske karakterer, det kan være en del informasjonen, osv. Men de store tingene gjør vi selvfølgelig på ordentlig måte, og vi er lojal i forhold til de beslutninger som blir tatt på de endringene»

Hun opplever involvering og at hun kan komme med innspill til hvordan strategien skal iverksettes: «Men det er klart at strategien i BM Norge er jo lagt. Altså, vi kan komme med innspill på ting som er, hva skal vi kalle det, tilhøring eller utvikling, men (...) hvis det mot formodning skulle være noen ting som vi mener er veldig, veldig galt eller du erfarer at er veldig feil, så er det vår jobb å dra det inn og så si ifra om det, at man korrigerer kursen gitt at man finner det fornuftig.»

Konklusjon: Denne mellomlederen virker å oppleve at hun har et stort handlingsrom. Hun kan komme med innspill og ser det som en naturlig del av hennes rolle å gjøre dette. Hun ser

også rom til å prioritere slik at det blir lettere å manøvrere i endringsbildet, men forventningene til henne er klare og hun jobber lojalt mot målet,

Harald L4 Bedrift: Endringsvillig

Denne mellomlederen ser det som nyttig å dele kunnskap internt i organisasjonen. Han har derfor skapt en arena for kunnskapsdeling internt i sin divisjon: «Det er mye fokus på beste praksis i konsernet, vi skal dele av og alt dette her, men internt i divisjonen så har jo vi ingen forum for å diskutere problemstillinger for å oppdatere oss faglig, så da må vi bare skape en plass. (...) Og da begynte den informasjonsflyten å, eller erfaringsutvekslingen, å skje av seg selv(...)»

Han opplever at gjennom tillit fra sin leder blir han sterk i sin rolle og får et større handlingsrom: «Jeg er en stor tilhenger av det å være veldig åpen, og den tilliten som han gir meg opplever jo jeg som veldig, altså, det er med å bygge meg som leder, det gjør at jeg vet at jeg har et handlingsrom, men jeg er og vár på å bruke det handlingsrommet riktig.»

Lederen hans er flink til å lytte og ta ting videre, noe som bidrar til å bygge tilliten mellom dem. Dette gir ham en følelse av at han kan ta til motmæle: «Så det med å være veldig tidlig ute, veldig flink å lytte. Han er mer sånn at han sitter og lytter, og så gjør han en oppsummering og så er det, dette skal jeg ta videre og som regel gjør han det, enormt flink til å ta ting videre.»

Jobber aktivt innenfor rammene sine med å forstå strategien: «Og når de kommer, så bruker vi tid på å forstå de, jeg bruker tid på å kommunisere det på en enkel, forståelig måte, kanskje bygge det inn i metaforer, historier, sette det litt i et annet perspektiv, kontekst (...)».

Selv om han er opptatt av å arbeide innenfor de organisatoriske rammene så virker det ikke at disse er veldig innskrenkende for ham, og han gjør prioriteringer for å nå målet: «(...) jeg er selvfølgelig opptatt av at vi opptre innenfor regler og normer og alle dette, men jeg klarer ikke å holde meg oppdatert på det operative som skjer i forhold til systemtekniske ting (...) Jeg er ikke ekstremt detaljfokusert, på tall er jeg det fordi at jeg skal jeg vise retning, så må jeg sekundere ofte, sånn at de vet hvor vi er, både gassen og bremsen (...) Og det tror jeg er riktig å gjøre, men ikke at du styrer etter disse tallene, men at du hele veien fokuserer på hvordan er du i forhold til mål, hele veien. Det skaper bevissthet rundt prioriteringer.»

Konklusjon: Denne mellomlederen både får og tar et stort handlingsrom i organisasjonen. Han manøvrerer innen rammene, men opplever dem ikke som innskrenkende. Han bidrar til å utnytte synergier slik at de sammen kan lettere håndtere endringene som kommer.

Pål L4 Relasjon: Endringsvillig

Dette er en mellomleder som fokuserer på samhandling og mener det er en hjelper i jobben: «Veldig fokus på samhandling, jeg synes det er mye å hente der, og det er jo den beste måten å få ut kompetanse på er jo å snakke med de som kjenner både bransjer og industrier og folk, bedre enn du selv gjerne, sant.»

Han opplever at lederen hans er støttende i de valgene han tar og at han gir ham mulighet til å forsøke selv å finne løsningene. Han mener likevel at han kunne vært noe tøffere: «Rasmus er nok veldig sånn snill leder, det tror jeg han er, han setter ikke foten ned og sier, nå har du ikke levert og, eller, han gjør kanskje det, det er feil sagt, men jeg føler jeg får mye støtte for det jeg spør om. (...) så, føler jeg at jeg har fått veldig støtte i det jeg har foreslått. Jeg har fått positivt tilbakemelding på at jeg

liksom trør litt i vannet for å få til samarbeid på kryss og tvers i de forskjellige. Men han kunne nok vært litt tøffere, (...).»

Han opplever at de ikke klarer å prestere på måltallene på grunn av at systemet er utformet slik at bedrift og relasjon skal sammenlignes, men at disse er så forskjellige at de ikke kan sammenlignes: «(...) jeg har sagt at jeg *ikke* er fornøyd hvordan vi presenterer måltall og resultater, fordi jeg føler, i forhold til det regimet kommer fra, så er det vanskelig å finne frem og lage rapporter som er enkle og tydelige å forstå. Så der har jeg òg presset på litt, for vi har jo folk i Kvalitet som, jeg sier jeg kan finne mine rapporter, men når naboen da har en annen rapport, og når de ansatte snakker sammen så er det ikke epler-epler de sammenligninger med, det er pærer og bananer, sant. Så *det* synes jeg har vært litt tungt.»

Selv om systemet er lagt opp slik at de skal vurdere kundene utelukkende etter kravene så opplever han at systemet ikke tar høyde for historikk. Så der tøyser han rammene noe og bruker magefølelsen sin: «Og det er det jeg mener, skal vi ta markedsandeler i regionen, så må vi kanskje gi etter litt for de, så det er litt min rolle òg, og si at den kunden tar vi fordi om den ikke er A4er, han er ikke god nok på nøkkeltall og sånt, men vi vet at i framtiden vil han bidra. Men det er det som er litt vanskelig å ta og føle på, når du har liksom innenfor boksen, der *skal* du være, ikke lavere enn det (...). Du får ikke den der tillits-, følelses-, tidligere erfarings-biten med inn i bildet til å kunne ta inn kunder på andre premisser enn det som er i boksen. Men jeg sier, ansvaret ligger litt på meg òg, og det er derfor jeg sier at vi tar litt og føler på ting.»

Konklusjon: Denne mellomlederen opplever at han har et stort handlingsrom og frihet til å ta egne beslutninger. Han virker å etterspørre en noe strengere leder, men han føler at han får støtte og at han kan komme med forslag som tas på alvor. Det er ikke alle rammene han føler at passer helt til hverdagen sin, men han finner måter å håndtere dette på egenhånd.

Henrik L4 Bedrift: Endringsvillig

Mellomlederen opplever klare forventninger som utspiller seg langs et tydelig sett med parametere. Dette setter klare rammer for mellomlederen: «Han [mellomlederens nærmeste leder] er jo klar på forventninger til leveranser. Vi har jo et ganske bredt målekort, eller sånn dashboard, som vi kaller det. Det går jo både på det finansielle og økonomiske. Det går på kvaliteten i det vi gjør (...) og så går det på kundeopplevelsen, kundetilfredsheten og medarbeidertilfredshet. Og så det siste er de strategiske prioriteringene. Den daglige aktiviteten vi har for å bedre økonomien og lønnsomheten og kundetilfredsheten. Så det målkortet vårt er firedelt.»

- **Disse målingene gir retning for hva som skal fokuseres på:**

«Vi blir målt på vesentlig mange flere parametere på den aktivitetsfremmende, og det er nok også mer nødvendig i vår portefølje.»

Involvering trenger ikke nødvendigvis innebære strategisk påvirkning, men at

mellomlederen føler seg hørt på og verdsatt: «Men jeg ser Trond er kjempelink til å involvere oss i saker som skal opp til i BM Norge. (...) Og han er veldig takknemlig for de innspillene han får, så jeg føler jo sånn det at via de innspillene vi kommer med blir vi hørt på.»

Mellomlederen opplever det som at han har strategisk påvirkning, men det er kanskje mer operativt. Men det bygger opplevelsen av at man blir hørt og sett: «Det beste rådet tror jeg er å være, gi mye gode innspill til forbedringer, tenke helhet altså ikke forbedringer for meg men for konsernet. For det viser seg at vi blir hørt.»

Opplevd handlingsrom som muligheten til å være mer aktiv i endringer. Sette i gang tiltak som man dømmer nødvendig. En utvidet rolle?: «Han [lederen sin] har jo jobbet såpass lenge i dette konsernet at du sitter jo ikke og venter. Du setter jo i gang aktiviteter som du tror er riktig i forhold til marked, kunde, ansatte, som skal løfte oss i riktig retning. Først og fremst mot målekortene, så er det jo de korrigeringene man trenger underveis, eller de innspillene man får i forhold til justering på retning.» «Så alle ting som kan forenkle hverdagen som gjør at du kan prosessere fortere da, for å si det sånn, det har vi prøvd å satt i gang nye tiltak på og rundt da.»

Konklusjon: Mellomlederen opplever et stort handlingsrom. Han uttrykker at forventningene er klare, og ser kravene som nødvendige. Han blir involvert og får påvirke endringene. Føler at tiltak kan iverksettes på eget initiativ.

Anne L4 Bedrift: Endringsvillig

Denne mellomlederen ser på benchmark som fremmede for hennes arbeid og at det gir henne tips til hvordan hun best kan nå målene sine: «Nå har vi fått benchmark, etter *mye* jobbing, så har vi fått det. Og det er så viktig, for da kan vi ta kontakt med de som er bedre enn oss. For *det* er jo det som er hele 'cluet', det er jo det å være såpass lat, at du hele tiden jobber så optimalt som mulig, at du slipper å anstrenge, ikke sant. Du må hele tiden finne ut av hvem som gjør det best. Søke det beste, så slipper du å gjøre så mye feil.»

Hun synes Beste Praksis er et fint system for erfaringsdeling: «Alt ligger tilgjengelig hvis man ønsker å oppsøke det, så ligger det der. Så jeg synes banken har tatt tak i dette med deling, erfaringsdeling, og fått et system hvor det ligger inne på, tilgjengelig for alle som ønsker det. Og det er jo også fint, for det er klart at når du er mye på farta, så er jo det liten tid å snakke så mye i telefonen utover det du skal med folkene dine, med kundene.»

Opplever at å ha en tydelig retning gjør det enklere å være leder: «Og det har gjort det lettere for meg, nå som jeg har vært hans stand-in, og fortsette for det er naturlig for meg. Så det har vært veldig fint å kunne fortsette å være så tydelig på hvor vi skal, fordi det ansvarliggjør, det forplikter, og, ja, det gjør det enklere å lede.»

Hun gjør prioriteringer, og at hun er god på det, for hun leverer det hun skal. Hun opplever mestring: «Så jeg er jo egentlig en *altfor*, sånn sett, tilstedeværende person, men, igjen da, jeg føler ikke at jeg går glipp av noe, og jeg er nok veldig god til å prioritere, eller, jeg oppfatter gjennom det jeg leverer av resultater og hvordan vi får det til, at jeg er god til å prioritere. Det er jo litt subjektiv skryting kanskje, men jeg ser jo gjennom det vi gjør at vi får til det vi skal.»

Hun uttrykker også at de har rom til å jobbe «mer eller mindre strukturert: «Så skape forståelse og, ja, optimalisere de måtene vi skal jobbe på innenfor endringsreisene da, for det er mange måter, altså, du kan jobbe mer eller mindre strukturert, du kan være, du kan jobbe litt på den og litt på det, (...)»

Konklusjon: Denne mellomlederen oppfatter sitt handlingsrom som stort. Det virker ikke som at hun føler at rammene hemmer henne noe særlig, at hun har rom til å jobbe innenfor rammene. At det kommuniseres tydelig fra oven hva retningen er gjør henne bedre rustet som leder.

Svein L3: Endringsvillig

Mellomlederen opplever ikke noe behov for oppfølging og mener at målet er kommunisert tydelig, men han ønsker støtte ved behov: «Men jeg føler hun har tydeliggjort over det som er oppgaven, sette det i god sammenheng med det som er konsernstrategien (...) men samtidig så ser jeg helhetsbildet for DNB, så trenger jo ikke jeg noen sånn daglig coaching for å gjennomføre dette. (...) Og så forventer jeg å ha en leder som er der når jeg har behov for det og, som, som har tillit til at jeg kan drive butikken rimelig bra, sånn er det. For hvis ikke, så, så en finne noen andre til å drive den.»

Og han det som essensielt for å overleve i organisasjonen at det gjøres prioriteringer: «Så det er du *nødt* til å gjøre. Sånn er det alltid. Så de fleste vil jo gjerne levere på alle nivåer, men du er *nødt* til å velge vekk noe innimellom, for det er så mange oppdragsgivere i et stort system som vårt, at du greier ikke hele tiden å være på alle banene. Det går ikke det altså. Da forsvinner du i hvert fall fort ut.»

Viktig at budskapet oppfattes som intuitivt riktig. Dersom det er i samsvar med strategien er det lettere å iverksette, og skaper muligens et større handlingsrom: «Men det må være, skal en si, når budskapet er, det må henge ihop med den totale strategien. Det tror jeg vi har fått til, både på det og det med breddesalg, og så må det være, det må oppfattes som sånn intuitivt riktig. Det er nok lettere å skape forståelse for det, enn kanskje noen andre endringsreiser, som er mer krevende og, som, som man må bruke mer tid på å konkretisere da.»

Han opplever at han får komme med innspill til hvordan endringen skal iverksettes: «I en ledergruppe som nå startet opp med å tenke segmentering, og hvordan vi sydde dette sammen, så var jeg nok ganske aktiv med å, å påvirke det mye. I tidligere jobber også, det er litt avhengig av hvor du sitter og hvilken jobb du har og hvordan du blir involvert, på hvilket tidspunkt.»

Han ser kunnskapsdeling som viktig for å bedre prestasjonene og at de har mye å lære av hverandre: «Så, foreløpig tror jeg vi kommer ganske langt med det vi kan hente internt. Og så er det jo en masse, selvfølgelig å hente av beste praksis eksternt også. Men jeg mener vi er ganske, i vår bransje, er vi ganske langt fremme, på dette her.»

Positiv til styringssystemet, og mener det er viktig at styringssystemet oppfattes som fornuftig for at det skal fungere: «Det gjør jo litt at det er dette du blir målt på og det er dette banken blir målt på - styringssystemet er innrettet sånn - og da har du en fantastisk evne til å tilpasse oss inn mot det du faktisk blir målt på. Og så deler av det er intuitivt oppfattet som riktig. Det er alltid lettere å selge inn budskap som oppfattes som fornuftig, enn det som ikke er like fornuftig.»

Konklusjon: Mellomlederen oppfatter at han har et stort handlingsrom. Han arbeider selvstendig og virker å mestre utfordringene godt. Han tilpasser seg målingene og føler at han har muligheten til å komme med innspill. Han opplever at prioriteringer er en nødvendighet for å mestre hverdagen, og han føler at strategien er intuitivt riktig.

John L4 Bedrift og Relasjon: Endringsvillig

Mellomlederen opplever at forventningene til ham er klare, og at han får mye frihet: «(...) tror han forventer, med rette da, at jeg er lojal til de retningslinjene som banken trekker opp, til de stillingssignalene som kommer. Vi har jo relativt store fullmakter og kan gjøre ganske mye uten at han egentlig ser hva vi gjør. Altså, han forventer nok at jeg gjør ting som er i tråd med banken, altså at jeg følger lojalt det som kommer av signaler da.»

Han bruker benchmarken til å sammenligne seg med andre regioner, for så å samhandle med andre ledere om tips og råd for effektivisering: «Og vi går igjennom benchmarken og sammenligner Kongsberg og Notodden og landet for øvrig og diskuterer hva de har gjort og gir hverandre tips da hva vi kan gjøre for å bli bedre. Og så har vi en liten sånn intern konkurranse. Det gjør vi hver måned.»

Mellomlederen tar seg tid til å bearbeide budskap som kommer fra sentralt, og tilpasser det sine kunder: «Kundene er jo de eneste som gir oss inntekter. Jeg avhenger jo av de inntektene, derfor synes jeg at jeg må tenke at vi i felles her vi må sette oss ned og tenke hvordan skal vi få implementert dette for våre kunder, for vår organisasjon på en mest mulig fornuftig måte. Og så kan det ta fem minutter, det kan ta tre måneder. At jeg bruker nok, vi bruker nok en god del tid på det.»

Han forsøker å skape et opplevd handlingsrom gjennom å styrke samhandling og diskusjon mellom andre mellomledere. Dette kan også være en respons på endringen: «Nja, vi er, vi snakker nok ikke veldig mye sammen. Nå er jeg kontaktperson for relasjonssegmentet i divisjonen. Så det, nå skal jeg, vi er enige om at jeg skal få kalle inn til et Lync møte nå jeg da for oss som er relasjonsansvarlig, og så skal vi diskutere litt behov for å organisere oss litt mer som en gruppe og snakke litt sammen, kanskje ha litt formelle møteplasser og litt sånt.»

Oppfatter muligheten til å sparre med sin nærmeste leder som viktig når det er noe som ikke føles riktig med endringen. Dette kan gi en opplevelse av å bli involvert eller ha mulighet til å påvirke endringene: «(...) hvis det er ting vi mener så har vi liksom ikke meldt helt pass, vi sier jo ifra til Trond, til den det gjelder, og melder endringer som vi synes da. Vi er sikkert ikke de som er mest ivrige på det, men vi gjør nå det, vi lar det ikke bare ligge dødt og går og stønner, vi sier nå ifra og kommer med forslag hvis det er ting vi mener.»

Konklusjon: Denne mellomlederen oppfatter sitt handlingsrom som stort. Han føler at han har klare rammer å forholde seg til, og han ser mulighetene innen disse rammene. Han jobber aktivt for å bygge nettverk for samhandling og han tar til motmæle når det skulle være nødvendig.

TILSTREKkelig HANDLINGSROM

Kari L4 Relasjon: Endringsvillig

Dette er en mellomleder som opplever at kravene til henne har økt og at hun må jobber mer aktivt for å nå sine resultater: «Ja, det er blitt, altså, det er blitt tøffere krav. Vi har, altså, du har medarbeider puls da. Det går liksom på ditt engasjement som leder, der er det jo, du får tilbakemeldinger mye oftere, ikke sant. (...) Det betyr at vi må være mer på, hver og en må levere mer for at kaken totalt skal bli større, er vi enig om det, hva skal vi da gjøre.»

Og holdningen til benchmarken er at den ikke nødvendigvis er den beste og hun oppfatter det som krevende å prestere på alle måleparameterne: «Og nå har vi *greie* måleverktøy (...), men du kan liksom ikke si at, nei, bare vi får gode måleverktøy, da skal det bli bedre liksom. For det kommer jo an på, altså, vi vet jo hva vi skal gjøre, og da er det egentlig ganske greit, men du må være *på*, (...). Det, igjen da, det blir så mange målinger på så mange parametere, at etterhvert så, det er for mange måleparametere vil jeg påstå. Altså, det blir ikke fokus nok.»

Hun opplever likevel at måten hennes leder har kommunisert kravene til henne på har hjulpet henne i å forstå sin rolle som mellomleder: «Roller til mellomleder og hva man skal gjøre, (...)som sagt, Jarle er veldig flink til å liksom konkretisere, hva betyr dette her, hva skal vi fokusere på for å få til denne endringen. Det har hjulpet meg da, til å liksom, tror jeg, å se, det er noen hovedpunkter som vi skal satse på, så liksom, ble litt sånn orden i kaoset.»

Hun uttrykker også at endringserfaring hjelper henne å takle de nye kravene: «Det kommer til å bli mange endringer framover også, og jo mer endringsdyktig og, og forstår at endring er en del av det vi driver med, jo lettere er det å takle endringer.»

I tillegg opplever hun at samhandling og Beste Praksis gir læring, og gjør at de slipper å finne alle løsningene på egenhånd: «(...) andre enheter har liksom snappet opp og sånn gjør vi det her, og så har vi satt oss ned sammen med de, og liksom lagd en sånn beste praksis, og da bruke denne beste praksisen for å få, altså, trykk på hvordan kan vi alle andre lære det, så liksom ikke alle skal finne opp dette selv da.»

Konklusjon: Denne mellomlederen virker å oppfatte sitt handlingsrom som tilstrekkelig, men hun er absolutt bevisst utfordringene endringen bringer med seg. Hun opplever at samhandling mellom kollegaer, støtte fra leder og erfaring med endring hjelper henne å utnytte sitt handlingsrom slik at hun mestrer sin hverdag.

Guro L4 Bedrift og Relasjon: Endringsvillig

Uttrykker at de har en frihet fra sin leder, men at hun er klar i kommunikasjonen av krav: «(...), så tror jeg forventningen er at han fortsetter som han har gjort. Og gir oss den friheten vi ønsker å ha, eller den vi har fått, men også klar og tydelig kommunikasjon på ting.»

Opplever at de skal manøvrere innen de kravene de er gitt, men at de også har rom for å være fleksibel: «Det er i tråd med de strategiene som er valgt, ehm, og så tilpasser han seg, han har jo vært med i gamet lenge, vet at ting svinger. Det som sitter er at vi skal ha flere kunder og låne ut mer penger, det ligger som en såle. Så får man manøvrere innenfor det igjen, og til de kravene man blir pålagt, men også være litt fleksibel. Han er en mann med lang erfaring i bank og det, og har vært med, så han ser at, det er ikke den som sånn sett hopper bare man får et nytt krav på seg, så, nei, han reflekterer rundt det.»

Hun mener at å prioritere er en helt naturlig oppgave for en leder: «Og så må du være med å prioritere, og så må du sette fokus på det som er det viktigste, og så må du bortprioritere noe. Så det er jo det jeg mener, det er jo det som en leders oppgave er.»

Må manøvrere innenfor de endrede rammebetingelsene, og opplever gass og brems fra konsernledelsen: «Nei, altså jeg manøvrer jo i de forandrede rammebetingelsene, og det at vi opplever mindre og mindre forutsigbarhet (...) Så når det er snakk om endring, så er det kanskje det som, største endringen, i hvert fall i det korte perspektiv. At det, sånn som Rune skriver, det er blitt mye mer brems og gass.»

Hun ser tid som en av sine begrensede ressurser og skulle ønske hun fikk frigitt mer tid til det hun ser som viktig: «Jeg ønsker meg bestandig mer tid, det er klart at du får aldri for mye tid til medarbeidere. Skulle, det, det er en del prosesser jeg kunne ha ønsket meg å fått til å gå enda smidigere, så man hadde fått prioritert tid. Men for meg er det å jobbe med kundene og medarbeidere, som er de to prioriterte.»

Hun gir sine medarbeidere tillit og frihet, men opptrer støttende når de har behov for det. Det kan muligens komme av at hun selv har opplevd det fra sin leder: «At man har evne og vilje til å stå på når det må gjøres, og så får du ganske stor frihet under min ledelse. Jeg er ikke sånn detaljfokusert, men gir dem tillit til å løse oppgaven. Men jeg er der når det trengs, for å si det sånn.»

Konklusjon:

Denne mellomlederen virker å oppfatte sitt handlingsrom tilstrekkelig. Hun snakker om at hun får mye frihet fra sin leder, og at hun har rom for å gjøre prioriteringer slik at hun kan manøvrere innen sine rammer. Hun virker å videreføre den tilliten som hun selv har opplevd fra sin leder.

Tristan L3: Endringsvillig

Mellomlederen føler at det er samsvar mellom de kravene som blir satt til ham og de kravene han selv mener han burde levere etter: «Så, men så er det jo en diskusjon i forkant hva er, hva bør kravene til meg være, for å si det sånn. De er jo i, ja man kan jo godt si det sånn at vi er omforent (...). Selvfølgelig så kan jo den som jeg rapporterer til og undertegnede ha litt forskjellige oppfatninger av hva kravene bør være. Normalt sett er man jo enig om det og da er man jo på en måte komittert, tenke jeg, til å klare å levere. Og da, det som er viktig da er jo å rapportere bra underveis og liksom fortelle: er vi på track, er vi ikke på track.»

Han føler at benchmarken som styringssystem er utilstrekkelig og at han savner hjelp fra sentrale hold for å prestere innen denne: «(...) og så er det ikke ikke til å legge under en stol at inntil for ikke så veldig lenge siden synes jo i hvert fall undertegnede at det har vært altfor dårlige styringssystem. At vi har fått alt for dårlig hjelp fra sentralt og i forhold til styring av disse type, datakvaliteten har vært for dårlig, for å si det sånn.»

Mellomlederen opplever et handlingsrom til å kunne prioritere noen avdelinger foran andre, og dermed skifte balansen mellom dem: «(...) altså når jeg har mine oppfølgingsmøter med de lederne da som er sånn som har de, så forsøke jeg å fokusere mer, kanskje overfokusere litt, på bedrift da. Og er veldig tydelig på at det er ekstremt viktig at de følger opp den delen av virksomheten sin da, for å si det sånn.»

Jevnlig oppfølging kan hjelpe mellomlederen med å kontrollere om leveransen står til øverste ledelses forventninger: «Men så har vi tre, tre-fire, (...) sånn der oppfølgingsmøter i året, der vi gjennomgår, undertegnede og jeg, gjennomgår med Kjerstin, status for min divisjon, og for min, altså for KPlene.»

Mellomlederen forsøker å bygge samhandling og oppfordre til kunnskapsdeling og støtte for å styrke medlemmene: «På de møtene vi har i Oslo da så [fokuseres det på] at vi skal være med å få ledergruppen til BM Norge til å fungere som et godt kollegium, at ikke det der klassiske at du ikke er en gjeng med ledere som kommer inn og rapporterer og reiser hjem igjen. Men at vi skal fungere som et kollegium og hjelpe hverandre og være støttende.»

Opplevd handlingsrom til å kunne gjøre en avveining mellom å følge toppledelse fullt ut, eller gjøre små lokale tilpasninger: «Så det blir jo litt sånn der, altså skal du gjennomføre strategien 100% uavhengig av hvilke konsekvenser det måtte få i forhold til markedet eller ikke. Det er jo det som er det evige kjempedillemmaet, da for å si det sånn. For nå, hvis du ser at du mister veldig mange kunder, så er jo spørsmålet; skal du da justere littegranne, eller skal du la det være?»

Konklusjon: Mellomlederen har et tilstrekkelig handlingsrom. Han er enig i de kravene som blir gitt til ham, men føler han trenger mer opplæring i hvordan han skal prestere langs styringsmålene. Han føler støtte fra sin leder og sine kollegaer og han uttrykker at han kan ta beslutninger som ikke nødvendigvis samsvarer helt med strategien.

Anders L4 Relasjon: Endringsvillig

Mellomlederen kan prioritere og velger å fokusere på det som han kan påvirke mest: «Det er mye som har skjedd. Men i forhold til New Deal og sånn så er vel det egentlig, så har på en måte hovedfokus vært på de tingene som vi kan påvirke mest.»

Han ser det også som veldig viktig at man får muligheten til å prioritere: «Så var det en refleksjon på at, altså, hva du egentlig prioriterer. Altså, det er på en måte å være tilstede, prøve å være mest mulig tilgjengelig for medarbeideren. I hvert fall i deler av, når det er mest hektisk, er viktig.»

Graden av involvering oppfattes ofte som innspill til forbedring, hvor man kan påvirke operativt: «Man kan gjerne komme med innspill til konstruktive innspill til forbedring, men da å prøve å jobbe motstrøms mot en beslutning i en organisasjon, det er håpløst. Ja, det er som å svømme mot strømmen i elva altså. Det tapper deg for krefter. Da må du heller finne på noe annet hvis ikke det.»

Interaksjon med andre avdelinger oppleves som viktig, men tidkrevende. Opplevd handlingsrom til å kunne nedprioritere andre ting blir derfor sentralt: «Vi snakker sammen med kredittapparatet i resten av divisjonen, og i kreditt KSK i Oslo. Hele den dynamikken der er jo ting som tar tid. Og det er sånn, det er en side som jeg, altså den vil jeg ikke glippe, så da prioriterer jeg heller andre ting ned. Så, jeg får ikke lenger gått på alle de kundemøtene jeg ønsker.»

Mellomlederen bygger handlekraft gjennom samhandling i ledergruppen: «Jeg tror jo på en måte, det er jo greit å få det opp på bordet og få det diskutert. Og at det ikke på en måte, inntrykket er at vi sitter der som en ledergruppe som ikke er veldig klar for å faktisk ta tak i de endringene som skal gjøres. Så jeg tror det er bra for ledergruppen som helhet at vi på en måte får opp sånne ting på bordet, sånn at ikke, hva skal jeg si, negative vinklinger er det som på en måte vinner.»

- **Men det krever at alle føler seg trygge på å ytre meninger, og at det er mulighet for å sparre med de andre lederne:**

«(...) tror jo òg at det bringer oss som ledergruppe litt videre at noen tør å si noen ting og at vi ikke skal være enige i alt.»

Konklusjon: Mellomlederen har et tilstrekkelig handlingsrom, og arbeider aktivt innenfor rammene sine. Dette kan være prioriteringer eller å skyve fokus over på de tingene som kan gjøres noe med. Samtidig bruker mellomlederen samhandling med ledergruppen til å bygge forståelse og handlekraft. Det oppleves som krevende å skulle balansere drift, endring og tilstedeværelse for sine ansatte, men han løser det gjennom sine prioriteringer.

UTILSTREKkelig HANDLINGSROM

Turid L3: Resignert

Denne mellomlederen opplever at uttalt strategi og det operasjonelle fokuset i bedriften ikke samsvarer, hvilket gjør det vanskelig for henne å iverksette endringen: «Så når det kommer mer og mer av de operasjonelle utfordringene i det grensespillet der hvor jeg står. Jeg har vært med på å utvikle strategien først, så skal vi ta den ut. Og så treffer vi virkelighetene. Og da treffer vi virkeligheten på for eksempel kontrasten mellom (...) deres strategi og vår strategi (...). Så når de to strategiene ikke er helt aligned så blir det gnisninger i organisasjonen. Og det må jeg selvfølgelig håndtere. (...) Bottom line er at nettopp det er dette som skjer, de day to day operational issues tar helt knekken på å skulle fortsette det trøkket på å løfte ut, dytte ut, strategien.»

Hun opplever at hun har mye rom for å komme med innspill i organisasjonen, og at det også er forventet av henne å gjøre det: «Jeg føler en dualitet i den forstand at hun vil at jeg skal være en utfordrer, hun vil at jeg skal tenke nytt og annerledes både i hennes ledergruppe, og for så vidt også i min region, samtidig som det er viktig for henne at jeg er med på å levere de målene hun skal levere på.»

Hun føler et press på å prestere og levere resultater, og opplever ikke at hun får forståelse fra sin leder når hun ikke får det til: «Og heldigvis leverer vi på det, men det er visse ting vi ikke leverer på, og de blir lissom, det er der jeg kjenner det presset som jeg synes er, når jeg forklarer hendelsesforløpet eller hvorfor dette er positivt så har hun litt mindre forståelse for det.»

Lederen hennes opptrer som støttende, og hun føler hun får mye handlefrihet, men hun opplever likevel at hun må jobbe innenfor rammene lederen setter: «Kjerstin gir meg veldig mye støtte, hun gir meg medarbeidersamtalene, så sier hun liksom hva enn du gjør fortsett å gjør det, du gjør det kjempebra, så jeg føler jeg har veldig støtte i ryggen, jeg føler jeg får en veldig handlefrihet til å gjøre det jeg føler er riktig, jeg sparrer med henne når det trengs. (...) Så jeg føler vel, hvis vi skal koke det ned er det tillit og handlingsfrihet, det er egentlig de to. Og så føler jeg hun er flink på retning. Altså hun er veldig tydelig (...). Og så gir hun meg en trygghet i tillegg i at de gir en styrke mot de andre, så gir det meg en trygghet at jeg selv også har fokus på det riktige da. (...) Selv om du er sterk i din tro så er det jo, du kan ikke drive å styre til venstre hvis alle sier til høyre. Så du må jo ha noe backing også.»

Hun virker sliten, og føler at tiden er en svært begrenset ressurs. Tiden rækker ikke til selv ved delegering: «Klarer ikke å få privatlivet og businesslivet til å møtes lenger for jeg har ikke energi til å jobbe på kvelden etter at kona har lagt seg, for jeg vet det er litt opp om natten, jeg vet at det er alt det andre. (...) Og det, delegering er den ene apropos denne tidsklemmen, det andre er rett og slett bare å være mere relaxed at jeg ikke får til alt. Må bare velge hvem jeg skal skuffe. Fordi jeg ser at jeg ikke får til alt, men det jeg må bli flinkere til der er å kommunisere klart.»

Mellomlederen føler ikke benchmarken er en sentral del av sin hverdag og velger nærmest å overse denne for å heller jobbe mot det hun opplever er målet: «(...) men de der metricsene har aldri betydd veldig mye for meg. Hvis jeg ser at vi overall går i riktig retning, hvis noen metrics er off, så er de det. Og det er der jeg føler at denne organisasjonen ikke, ikke helt er da.»

Konklusjon: Denne mellomlederen føler at det er svært utfordrende å balansere drift og endring med tidsklemmen slik den er. Dissonans mellom uttalt strategi og operasjonelt fokus gjør det vanskelig å manøvrere innen rammene, og selv om hun uttaler at hun får handlingsfrihet og støtte fra sin leder så uttaler hun også at hun har problemer med å mestre kravene og forventningene til henne. Hun virker å ha et ambivalent forhold til handlingsrommet sitt,

og selv om hun sier at hun får stor frihet virker det som at hun er mer presset og at handlingsrommet hennes er utilstrekkelig.

David L4 Bedrift og Relasjon: Resignert

Dette er en mellomleder som opplever at banken er romslig og at han får handlingsrom til å prioritere og forståelse for feil han gjør: «Nei, altså, jeg opplever jo at, banken er jo romslig. Så det du gjør, det får du stort sett aksept for, og så gjør du av og til feil, jeg føler at det blir akseptert. Altså, jeg har en meget romslig og ordentlig sjef, meget fornøyd med ham, selv om jeg gjør feil eller gjør, ikke gjør *nok* på enkelte områder, så får jeg backing for den prioriteringen jeg gjør, for jeg pleier ofte å ha en begrunnelse på hvorfor gjør du det her.»

Han føler likevel en forventning om å mestre endring og drift, noe han føler er utfordrende: «Han markedsfører de budskapene som kommer sentralt. Og han vil gjerne at vi skal gjøre *alt*. Men det er *jeg* som sitter ansikt til ansikt med mine 12 medarbeidere, hver dag. Og ansikt til ansikt var jeg ingen modig mann, sier Ibsen.»

Særlig utfordrende er det på grunn av at han føler de menneskelige ressursene han har som en begrensning i iverksettingen av endringen: «Av mine 12 medarbeidere, så er det bare én som er under 50 år. Det gjør oppgaven med endringen litt vanskeligere, tror jeg, enn det ellers ville vært, hvis jeg hadde hatt en stab med yngre medarbeidere, eller i hvert fall en blanding av ungt og gammelt.»

Han opplever et veldig press på at de skal mestre alt og følge rutinene, og savner at ledelsen gjør noen prioriteringer for ham: «For da ber de meg om å prioritere, og det å prioritere det betyr også å velge bort ting. Og det er vi ikke så flink til, synes jeg, på toppen. Vi er i det hele tatt, på enkelte områder, så er vi forferdelig flink til å lage rutiner, og vi sier til våre medarbeidere at rutinene må dere følge. Koste det det koste vil, eller den tid det måtte ta, rutinene skal vi følge! (...) Jeg prøver å prioritere, men jeg trenger hjelp fra sentrale miljøer (...).»

Opplever også at markedsendringene er veldig krevende: «Det har *absolutt* vært et mye mer krevende marked.»

Han liker ikke å følge rutineboken og ønsker heller å være ute hos kundene: «Og jeg ber svært gjerne om å få være med mine kundeansvarlige ut, sammen med dem, i møter. Det er den jobben som jeg brenner for. Jeg er ikke like glad i å lese i rutinehåndboken, og passe på at rutinene følges til punkt og prikke. Jeg er mye mer sånn, jeg trives best når jeg får komme ut og snakke med kunder.»

Konklusjon: Denne mellomlederen virker å oppleve sitt handlingsrom utilstrekkelig. På den ene siden uttaler han at banken er romslig og at han ikke får noen konsekvenser av å jobbe utenfor rammene sine. Men på en annen side uttrykker han likevel at han opplever en forventning om å arbeide innenfor rammene, men at han ikke klarer å leve opp til forventningene. Han føler at ressursene han har gjør det vanskelig å balansere drift og endring, og han virker å unngå rutiner og strategiimplementering heller enn å jobbe aktivt innenfor sine rammer.

Monica L4 Bedrift: Endringsvillig

Mellomlederen opplever at det er fint å jobbe i bedriften, men at arbeidsmengden er stor: «Nei, jeg synes at, det er jo veldig fint å være leder i DNB altså. Det synes jeg at det er jo, ikke sant. Vi får

mail, vi får informasjon om lederkommunikasjon og altså, i forhold til ting vi skal ta ut, og de er flinke til å tilrettelegge. Ulempen er at det er mye, ikke sant. Det er på en måte, i juni som er da sikkerhetsmåneden, så får vi fire presentasjoner og vi skal kjøre én hver uke på alt som har med sikkerhet å gjøre, altså det er mye.»

Hun ser at rammene for hva det vil si å lede en avdeling kan endre seg. Dette setter nye krav til mellomlederens evner: «Jeg tenker at rammen endrer jo seg litt og altså i forhold til, det er noe annet å lede tre avdelinger. (...) Jeg tror ikke rollen endret seg, det blir mer rammene.»

Men tydelige mål er ikke nødvendigvis det samme som forståelige mål: «Altså da, vi må bare levere på de tingene, selv om at kanskje man har store krevende kredittsaker. Og så oppleves det kanskje litt der folk står på og jobber døgnet rundt da, og så blir man målt på nye mobilbankbrukere. Ikke sant at det, at det kan oppleves litt skeivt altså.»

Synes det er tungt å snu organisasjonen etter strategien, og beskriver det som et stort ansvar: «Og det er jo kanskje utfordringen med å jobbe i en større organisasjon, det er jo det at man, ikke utfordringen, men at strategien er jo satt og man må jo, altså det er vi som mellomledere som iverksetter som skal greie å snu en (...) stor organisasjon med 12 000 ansatte. Det er en hurtigrute som skal snus i sterk vind altså. Så, og for å gjøre det så må man da altså daglig gjøre små grep altså, sånn til slutt er du i rett retning, tenker jeg»

Variasjon i tilgjengelige ressurser kan påvirke mellomlederens opplevde handlingsrom og skape usikkerhet: «Og så opplever jo kanskje man av og til at man blir litt sånn skjøvet fra grøftkant til grøftkant, ikke sant. For nå er det plutselig stopp i vekst, og så skjer det noe, sånn at det er litt sånn, ja, først skal man gjøre det og så skal man ikke gjøre det, sant.»

Hun savner mer oppfølging og støtte fra sin leder: «Jeg skulle gjerne ønske at han var mer tilstede for meg. Mer, altså ha mer sånn dialog, men på samme tid så har han jo et stort område sånn at jeg opplever jo at han, når jeg ringer han så ringer han tilbake. Og når jeg på en måte booker møte, så tar han seg tid til det.»

Konklusjon: Denne mellomlederen opplever et noe utilstrekkelig handlingsrom. Hun er relativt ny i sin stilling, og det virker som at hun oppfatter endringen som tungrodd og vanskelig å gape over. Hun ser at måleparameterne ikke er helt forståelige for alle og selv om hun synes at bedriften er et fint sted å jobbe så savner hun en tettere oppfølging fra sin leder for å mestre.

SNEVERT HANDLINGSROM

Marlene L4 Relasjon: Resignert

Mellomlederen opplever dissonans mellom det uttalt og faktisk strategifokus: «Vi i våre kundeforhold så er jo vi nødt til å ha evigheten som perspektiv. Mens Rune Bjerkes mantra er dynamisk styring. De to tingene utfordrer hverandre.
[Om hva som ligger i dynamisk styring]
Det gjør at det er gass og brems fra kvartal til kvartal.»

Men det oppleves ikke som utydelig hva som forventes. Dette blir tydeligere desto mer markedssituasjonen strammes til: «Så det er en veldig sånn tilstramming rundt strategien da. Sånn sett er det jo ryddig, for du vet akkurat hva du skal gjøre. Det er tydeligere, og tydeligere og tydeligere. I takt med at nå strammer det seg til.»

Hun opplever også at det er vanskelig å balansere de tradisjonelle aktivitetene som kreditt med de nyere som nettbank. Bruker mye ressurser på de tradisjonelle aktivitetene. Samtidig er det vanskelig å lære medarbeiderne opp om hvorfor disse nye områdene er viktige: «Det, det altså veldig typisk sak når vi sitter der kanskje med store kredittsaker og bruker masse ressurser på det. Og så får du i bakhuget at du har solgt for lite nettbank, eller mobilapper, så er det sånn, det blir litt sånn splitta i fokuset. Det er vanskelige avveininger og det er vanskelig for meg å banke i skallen på kundeansvarlig «hvorfor har du ikke solgt mer av dette» når jeg vet at de jobber rævva si på annet.»

Muligheten til å diskutere eller sparre mellom andre ledere føles fraværende: «(...) det er klart at relasjonsavdelingen på meg som kredittleder har, jeg har ingen rundt meg, jeg har ikke støtteapparat annet enn beslutningskomiteer.»

Hun føler at oppfølging av hennes arbeid blir nesten litt upersonlig og distansert: «(...) vi som leder blir jo fulgt opp på PULS måling hvert kvartal. Det er jo et kvartalshysteri. (...) og det er klart at er du ikke i grønn sone der hver eneste kvartal, så får du en sånn 'Hva har du gjort, hva kan du gjøre'.»

- **Samtidig må hun holde av tid til å følge opp og støtte yngre ansatte:**

«Unge folk er ekstremt opptatt av å bli fulgt opp, asså, veldig tett. Og det må du faktisk gi de da. Så det, i forhold til mine første år i banken så er det jo to fullstendig forskjellige verdener.»

Mellomlederen opplever at raske endringer i markedet gir utslag i tilgjengelige ressurser, noe som igjen påvirker handlingsrommet: «Ja, og så har jo på en måte, vi lå jo veldig godt an bare for noen måneder siden og så ble jo, kom det jo ordre, myndighetene satt enda et krav i forhold til konjunkturer, kravet som kom på toppen, kapitalkravet. Og så klart det som skjer rundt oss nå det, når dollaren stiger med 30% og vi har X antall milliarder i dollar, så er kapitalen du har til ledighet blåst. Så det gjør det slitsomt å drive nå. Jobber lenge med prospekter altså.»

Konklusjon: Denne mellomlederen opplever et noe snevert handlingsrom. Hun opplever forventningen til henne som tydelige, men hun har ikke helt forståelsen for hvorfor hun skal fokusere der hun fokuserer og hun opplever det som pregende med «gass og brems» i organisasjonen. Det er også vanskelig å balansere de tradisjonelle aktivitetene med de nye, spesielt når man må delegere ressurser. Hun forsøker å følge opp sine ansatte, men opplever selv en mangel på noen å sparre med. De raske endringene i markedet gjør det også vanskelig å se langsiktig med hensyn til tilgjengelige ressurser.