

Handelshøgskolen

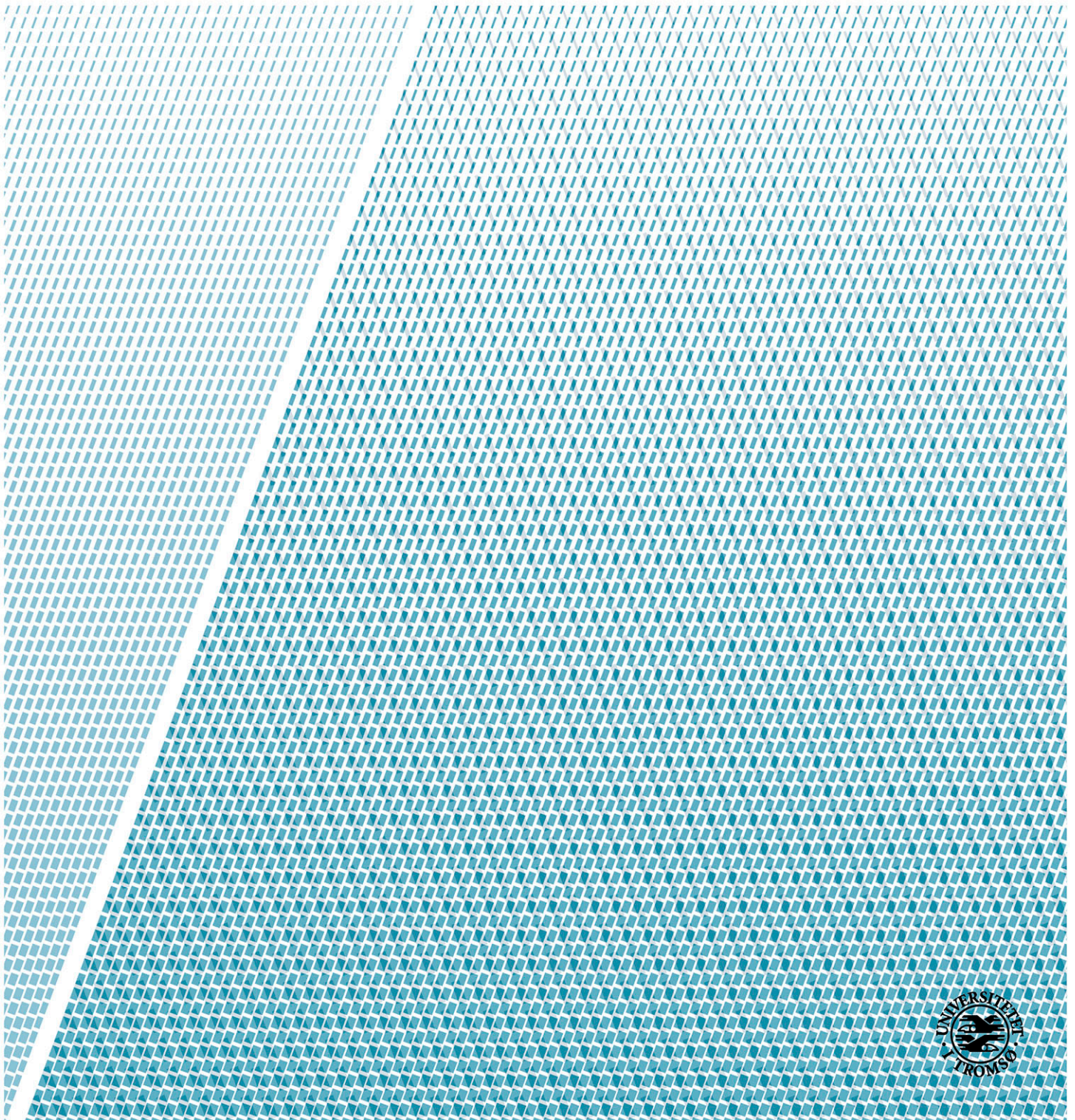
Førstelinjedeleders handlingsrom

En studie av førstelinjedeleders handlingsrom i bank

—

Fredrik Rosanoff

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked - juni 2016



Forord

Denne oppgaven markerer slutten av studiet mitt og er en del av min mastergrad i ledelse, innovasjon og marked ved Norges arktiske universitet i Tromsø. Studien er utarbeidet med bakgrunn i profilering i ledelse.

Studien har krevd tid og hardt arbeid, og det har vært flere stunder med motgang. Det siste semesteret har derfor både vært spennende og utfordrende. Dette har ført til en lærerik og interessant prosess, som også til tider har vært stressende og frustrerende.

Jeg må med dette få takke mine støttespillere gjennom perioden. Jeg vil først rette en stor takk til veileder Elin A. Nilsen som har gitt meg gode og konstruktive tilbakemeldinger. Dette har jeg satt utrolig pris på, og det har vært til stor hjelp. Jeg må også takke min familie som har gitt meg støtte under prosessen. Uten oppmuntrende og motiverende tilbakemeldinger ville denne oppgaven ikke vært ferdigstilt.

Takk til DNB Bank ASA som ga meg tilgang til dere som studieobjekt. Jeg vil også takke informantene. Uten dere ville ikke jeg ikke fått samlet inn det nødvendige datamateriale for å gjennomføre oppgaven.

Sist vil jeg takke for fine år ved Norges arktiske universitet i Tromsø. Nå venter arbeidslivet og en ny epoke i livet.

Tromsø, 1. juni 2016.

Fredrik Rosanoff

Sammendrag

Tema for denne studien er førstelinjelederens handlingsrom. Førstelinjelederrollen er under endring og forskning viser at rollen har fått økt ansvar og betydning i organisasjoner. Jeg ønsker derfor å se nærmere på hvordan førstelinjelederne beskriver sitt handlingsrom innen banknæringen. Det er interessant å se nærmere på om rollen har fått større fleksibilitet i form av handlingsrom til å håndtere flere krav til rollen. I denne studien undersøkes dette ved å se på hvordan førstelinjeledere i bank beskriver sitt handlingsrom. Problemstillingen for oppgaven er:

Hvordan beskriver førstelinjelederne ved personmarkedet i bank sitt handlingsrom?

Studien er gjennomført som en kvalitativ analyse. Formålet er å beskrive hvordan førstelinjelederne tolket sitt handlingsrom. Datamaterialet er innsamlet gjennom dybdeintervju, hvor respondenter består av seks førstelinjeledere i personmarkedet i DNB.

Funnene viser at førstelinjelederne i DNB opplever et begrenset handlingsrom. Dette beskrives gjennom flere mekanismer ved den formelle strukturen som styrer arbeidshverdagen. Førstelinjelederne forklarer en rolle med mange krav og forventinger, hvor de må utfylle flere funksjoner. Dette fører til stor arbeidsmengde. Likevel opplever ikke førstelinjelederne økt fleksibilitet ved rollen. Samtidig viser resultatene at handlingsrommet tolkes ulikt fra person til person. Dette tyder på at kravene til stillingen ikke opplevdes likt for alle førstelinjelederne. Dette er et interessant funn som viste at førstelinjelederne har evne til å tolke og tilpasse seg kravene og begrensningene som er satt av organisasjonen.

Nøkkelord: Ledelse, førstelinjeleder, handlingsrom, bank

Innholdsfortegnelse

FORORD	III
SAMMENDRAG	IV
1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMSTILLING	2
2. EMPIRISK KONTEKST	3
2.1 EN NÆRING I OMSTILLING	3
2.1 DNB	4
2.2 DISPOSISJON.....	5
3. TEORI	6
3.1 LEDELSESnivå.....	6
3.1.1 Førstelinjeledere.....	6
3.2 HANDLINGSROM.....	8
3.2.1 Begrensninger	10
3.2.2 Krav.....	14
3.2.3 Valg.....	19
4. METODE	24
4.1 VITENSKAPSTEORETISK TILNÆRMING	24
4.2 FORSKNINGSDESIGN	25
4.3 KVALITATIV FORSKNINGSMETODE	27
4.4 UTVALG.....	29
4.5 DATAINNSAMLING	30
4.6 METODEKVALITET.....	32
4.6.1 Validitet.....	32
4.6.2 Reliabilitet.....	33
4. FORSKNINGSETISKE RETNINGSLINJER	33
5. ANALYSE	35
5.1 BEGRENSNINGER.....	35
5.1.1 Sentralisering	35
5.1.2 Målstyring og insentivsystemer.....	39
5.1.3 Formalisering	42
5.1.4 Verdistyring.....	44
5.2 KRAV	45
5.2.1 Produsentfunksjonen.....	46
5.2.2 Administratorfunksjonen	49
5.2.3 Integratorfunksjonen.....	51
5.2.4 Entreprenørfunksjonen	54
5.3 VALG.....	55
5.4 ANTAGELSER OM HANDLINGSROMMET.....	56
6. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	60
6.1 IMPLIKASJONER OG BEGRENSNINGER.....	62
7. REFERANSELISTE	64
VEDLEGG	68
INTERVJUGUIDE	68

Figuroversikt

Figur 1 - Organisasjonsstruktur	5
Figur 2 - Objektiv handlingsrom	9
Figur 3 - Subjektiv handlingsrom	10
Figur 4 - Handlingsrom – modell basert på Steward (1982).....	10
Figur 5 - PAIE (Strand, 2007:434).....	17
Figur 7 - Krav og begrensninger.....	21
Figur 8 - Analysemodell	23
Figur 11 - Bekreftelser/avkreftelser av antagelser.	60

Tabelloversikt

Tabell 1 - Oppsummering av artikler	8
Tabell 2 - Oppsummering av begrensninger og krav.....	19
Tabell 3 - Kategorisering av data	31
Tabell 4 - Ytterligere kategorisering og strukturering av data.....	31
Tabell 5 - Kategorisering av svar og mønster.....	31
Tabell 6 - Sentralisering.....	39
Tabell 7 - Målstyring og insentivsystemer.....	42
Tabell 8 - Formalisering.....	44
Tabell 9 - Verdistyring	45
Tabell 10 - Generelt om krav	46
Tabell 11 - Produsentfunksjonen.....	49
Tabell 12 - Administratorfunksjonen.....	51
Tabell 13 - Integratorfunksjonen.....	54
Tabell 14 - Entreprenørfunksjonen	54

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Endringstakten i samfunnet skjer i et stadig raskere tempo. Markedsøkonomi og økt kompleksitet stiller stadig større krav til organisasjoner for å være konkurransedyktig. Det som en gang var trygge og stabile omgivelser, oppleves i dag for mange som skiftende og ustabil. I det siste har vi lest i media om omstillingen bank- og finansnæringen går i gjennom. En omstilling som beskrives som et taktskifte i næringen (Mattila og Alexei, 2015). Endringene forankres hovedsakelig i teknologisk utvikling, hvor de norske bankene gjennom et internasjonalt perspektiv sitter i førerretet. Resultatet ser vi gjennom betydelige investeringer i kunde spesifikk teknologi. Noe som gir mer effektive banker, men som også skaper behov for ny kompetanse i sektoren (Antonsen, 2014). Endringene stiller økt krav til fleksibilitet og endringsvilje hos de ansatte. Hvor endringene i forretningsmarkedet blant annet har ført til et stort press på ledere, og urealistiske forventinger om å prestere (Yukl, 2006). Men for lederen som skal takle kompleksiteten gir endringstakten større behov for å utøve ledelse (Kotter, 2001). Lederen kan være formålsfokusert og styre etter standardiserte systemer, eller lede gjennom personorientert tilrettelegging for måloppnåelse (Ladegård og Vabo, 2011). Lederens posisjon vil derfor kunne påvirke suksess eller fiasko i organisasjonen (Røvik, 2007, Northouse, 2010). Dette gjør ledelse til både et aktuelt og interessant tema.

I norske organisasjoner ser vi i dag et skifte hvor innføring av hard HR har endret lederens handlingsrom (Andresen, 2014). Dette kommer fra den amerikanske ledelsesfilosofien som har stort fokus mot måling og effektivitet uten særlig involvering av ansatte. For førstelinjelederen betyr dette å implementere endringer, samt sikre at ønskede resultater blir oppfylt.

Studier om førstelinjelederrollen viser en rolle under stor endring de siste 20 årene (Hales, 2005, Hutchinson og Purcell, 2007, 2010). En rolle som har fått større arbeidsmengde og ansvar, og som oppleves krevende og stressende som følge av mange og omfattende krav (Hales, 2005). For lederen gir dette behov for fleksibelt, som er en nødvendighet for å evne og balansere mellom kravene (Espedal og Lange, 2005). Fleksibilitet kan komme til uttrykk gjennom handlingsrom. Handlingsrommet relateres til frihet, motivasjon, læring og innflytelse, som igjen kan stimulerer til nyteknisk, kreativitet og læring. Det er friheten og autoriteten som gir mulighet for å prøve ut nye ideer som bryter med interne og tradisjonelle

verdier, normer, logikker og oppfatninger i organisasjonen (Espedal og Kvitastein, 2013). Når lederen fungerer som rollemodell kan slik atferd fremme motivasjon, forpliktelse, engasjement og blant de ansatte (Strand, 2007). Dette kan virke gunstig for prestasjoner og øke konkurransefortrinnet i organisasjonene.

Dette danner utgangspunkt for flere forskningsfelt, blant annet førstelinjelederens handlingsrom. Dette er teoretisk interessant fordi førstelinjelederen har fått en mer betydningsfull rolle i organisasjonen. Spørsmålet jeg stiller i denne studien er om førstelinjelederne samtidig har fått større fleksibilitet i form av handlingsrom for å balansere mellom økte krav. Dette vil kunne tilføre kunnskap om utviklingen i førstelinjelederrollen.

1.2 Problemstilling

Formålet med studien er å se nærmere på handlingsrommet til førstelinjeledere i en banknæring i endring. Oppgaven vil belyse hvordan førstelinjelederen selv oppfatter sitt handlingsrommet. Dette er interessant da størrelsen på handlingsrommet har en direkte sammenheng med hvor betydningsfull ledelse er (Strand 2007). Gjennom studien ønsker jeg å frembringe kunnskap om førstelinjelederen og handlingsrommet tilknyttet rollen.

Problemstillingen er som følgende:

Hvordan beskriver førstelinjeledere ved personmarkedet i bank sitt handlingsrom?

Oppgaven avgrenses til å se nærmere på formell organisering, samt ledelse i DNB Bank ASA, ved forretningsområdet personmarkedet.

DNB er en av Nordens største finansinstitusjoner og er Norges største bank. DNB har røtter tilbake til 1822. Veien fra 1822 frem til 2016 har vært preget av mange fusjoner og oppkjøp. De siste femten årene har organisasjonen vokst betydelig gjennom flere store sammenslåinger. Resultatet av dette er Norges største finansinstitusjon (Dnb.no). DNB har flere ulike forretningsområder. Denne oppgaven ser på forretningsområdet personmarkedet. Forretningsområdet tilbyr produkter innen lån, sparing, forsikring, rådgivning og pensjon til privatkunder. I dag betjener personmarkedet 2.1 millioner privatkunder. Etter pågående omstillingsfase i DNB vil personmarkedet gå fra 116 til 57 kontorer fordelt over hele landet. Tilsvarende vil også antall førstelinjeledere reduseres. Samtidig vil DNB personmarkedet i denne prosessen redusere antall ansatte med ca. 600 personer, fra dagens nivå på ca. 1500.

Studien avgrenses videre til å gjelde førstelinjeledere ved forretningsområdet personmarkedet. Hutchinson og Purcell (2007) forklarer førstelinjeledere som det laveste nivået for ledelse i et hierarkisk system. Det er disse ledernes handlingsrom jeg ønsker å studere. Dette er ledere som sitter nærmest kjernevirksomheten, og som finansielle rådgivere har rapporteringsansvar til. I banknæringen blir slike ledere betegnet som banksjefer. Espedal og Kvitastein (2013) definerer handlingsrom som de mulighetene lederen har til å velge når jobbkraft og formelle føringer er veid opp mot hverandre. I denne studien deler jeg denne oppfatning av handlingsrom.

For å kartlegge handlingsrommet til førstelinjelederne vil jeg benytte meg av Rosemary Stewart (1982) og Strand (2007) sine modeller som teoretisk utgangspunkt og verktøy for drøftingen. Stewart (1982) beskriver ledernes atferd gjennom begrensninger, valg og krav, ulike kombinasjoner av elementene vil gi ulikt utgangspunkt for handlingsrommet. Begrensninger handler om organisasjonsmessige forhold som undersøkes gjennom variablene sentralisering, formalisering, målstyring og insentivsystemer, samt verdistyring. Strand (2007) bruker fire ulike funksjoner for å forklare kravene som kan stilles til ledere. Dette er produsentfunksjonen, administratorfunksjonen, integratorfunksjonen og entreprenørfunksjonen, forkortet til PAIE, og vil heretter bli omtalt som PAIE-modellen. Ved å forstå hvilke oppgaver som opptar lederens tid, og hva som prioriteres vil det være mulig å gi et bilde av rollekravene lederne har. Det vil også gi kunnskap om hvilke funksjoner førstelinjelederne har handlingsrom innenfor. Når begrensninger og krav er veid opp mot hverandre står førstelinjelederen igjen med valg. Dette påvirkes av overnevnte elementer, samt personlige komponenter ved den enkelte leder.

Som bakteppet for å studere handlingsrommet til førstelinjelederne vil jeg nedenfor gå nærmere inn på omstillingen i næringen.

2. Empirisk kontekst

2.1 En næring i omstilling

Stabilitet og forutsigbarhet er verdier som forbindes med bank- og finansnæringen. Dette henger sammen med at sektoren er strengt regulert av myndighetene gjennom lover og regler. I dag utfordres disse kjerneverdiene, og behovet for endring og fleksibilitet påvirker verdiene næringen har bygd opp. Dette har ført til at kulturer, maktbalanser og identitet utfordres, og

tvinger frem nye måter å drive bank på.

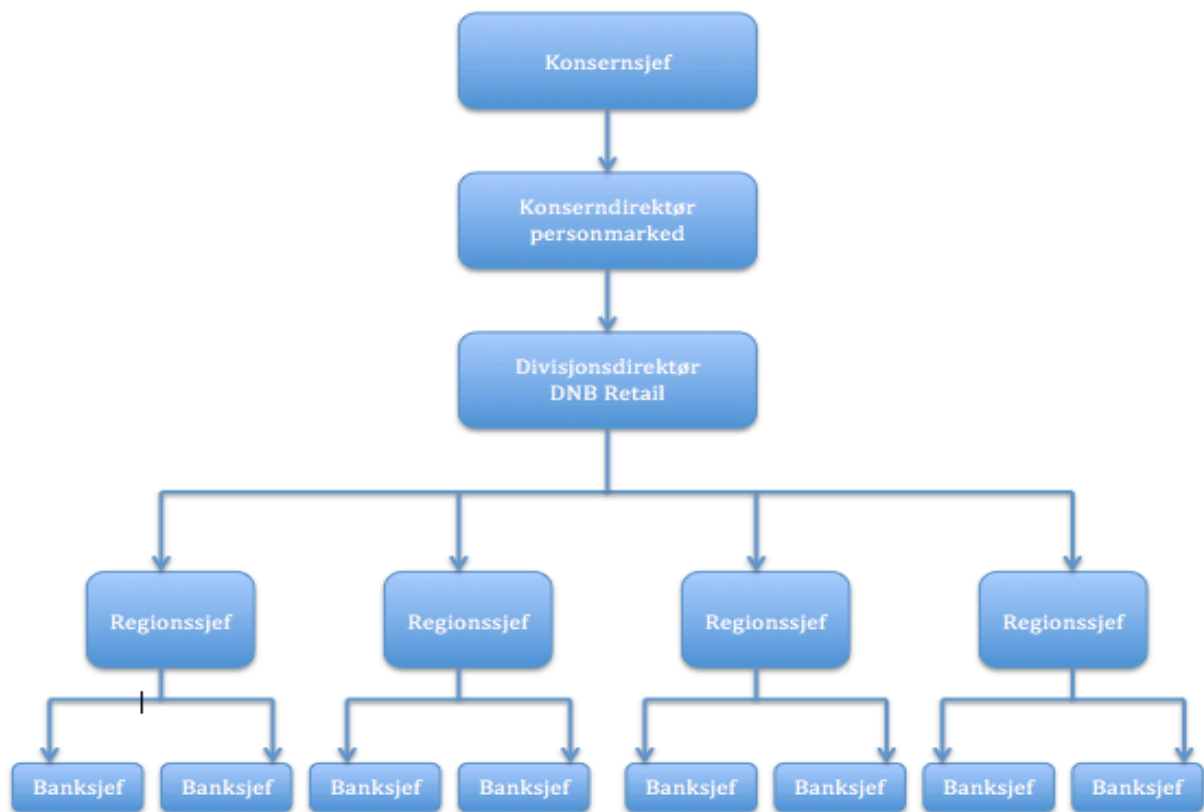
Den Norske finansnæringen ligger langt fremme i bruk av teknologiske og kostnadseffektive løsninger (Regjeringen.no, 2016). Innovasjon og utviklingen i finansiell teknologi skjer i et raskt tempo, noe som krever endringsdyktige banker. I dag ser vi for eksempel betydelige mer effektive banker gjennom moderniseringsfasen sektoren går gjennom. Effektiviseringen har ført til økt digitalisering, endret kundeatferd og har redusert behovet for ansikt til ansikt kontakt mellom rådgivere og kunde (Antonsen, 2014). Dette er årsaken til at flere tusen mennesker kan miste jobbene sine (Dagens Næringsliv.no, 2015, Dnbfeed.no, 2016, finansforbundet.no, 2015). Prosessen har allerede startet og flere banker har sagt opp ansatte. Sparebank 1 Nord-Norge annonserte høsten 2015 at de skulle nedbemanne med 100 ansatte (Dagens Næringsliv.no, 2015). DNB skal nedbemanne med 600 ansatte i løpet av 2016 (Dnbfeed.no, 2016).

Norsk finansnæring er godt rustet til å møte utfordringene sektoren står ovenfor. Økte kapitalkrav satt av myndighetene sikrer stabilitet og forutsigbarhet. Likevel må bankene endre seg for å holde følge med markedsutviklingen. I DNB forklares det at forretningsområdet personmarkedet har gjennomgått størst endring, og det forventes store endringer i tiden fremover. Derfor har forretningsområdet gjennomført strukturelle endringer for å være bedre rustet for omstillingene. Et av tiltakene som har blitt innført er implementeringen av konseptet kjedestyring. Konseptet vil stå sentralt i denne studien da informantene i stor grad forklarte hva de gjorde og hvorfor de gjorde arbeidsoppgaver ved å henvise til kjedestyring. Konseptet kan i sin enkleste form forklares som et verktøy for toppledelsen i forretningsområdet personmarkedet. Verktøyet brukes til å spre nyheter som nye arbeidsmetoder, produkter, endringer i produkter og informasjon som er vesentlig for lederne og ansatte i forretningsområdet. Konseptet fører til at nyheter blir spredt og implementert samtidig og likt i virksomheten. Dette sikrer god kontroll for toppledelsen, samt rask implementering av nyheter. Evne til å gjennomføre endringer raskt er vesentlig i omgivelser som er under stor endring. Informasjonen blir spredt ned gjennom linjene i organisasjonen, hvor ulike ledd i forretningsområdet har ulikt ansvar for å følge opp å sikre at endringene blir gjennomført og implementert.

2.1 DNB

Strukturen i forretningsområdet personmarkedet er hierarkisk organisert slik figur 1 viser. Figuren er utarbeidet av meg og fungerer som en illustrasjon av organisasjonsstrukturen i

forretningsområdet. Dette er en struktur med banksjefer på nivå 5, disse lederne har det operative ansvaret. Banksjefene har videre rapporteringsansvar til regionsjefene på nivå 4, dette nivået er strukturert opp fire geografiske regioner. Deretter har regionsjefer rapporteringsansvar til divisjonsdirektører på nivå 3 som igjen har ansvar for å rapportere til nivå 2 og konserndirektør over personmarkedet. Sist må nivå 2 rapportere til nivå 1 og konsernsjef.



Figur 1 - Organisasjonsstruktur

2.2 Disposisjon

I påfølgende kapittel vil redegjøre for relevant teori knyttet til studiens problemstilling. I slutten av kapitlet vil jeg presentere fire antagelser tilknyttet handlingsrommet til førstelinjelederne. I kapittel 3 går jeg inn på metoden som er brukt for å svare på problemstillingen. Her presenteres forskningsdesign og den kvalitative forskningsmetoden, datainnsamling, utvalg og metodekvalitet. I kapittel 4 fremlegger jeg datamaterialet, analyserer og drøfter dette. Til slutt presenterer jeg en oppsummering og konklusjon samt fremlegger implikasjoner ved studien.

3. Teori

Kapittelet starter med å forklare hvordan ledelsesnivåer i organisasjoner kan struktureres. Dette gjør det lettere å forstå lederrollen og plassere lederen i organisasjonen DNB. Jeg vil så gå inn på førstelinjelederrollen. Deretter redegjør jeg for handlingsrom og elementer tilknyttet begrepet. Sist vil jeg legge frem fire antagelser basert på ulike kombinasjoner av elementer som former handlingsrommet, dette vil vise hvordan handlingsrommet kan forklares.

3.1 Ledelsesnivå

Store organisasjoner har ofte tre ledelsesnivåer, hvor de forskjellige nivåene har ulike oppgaver (Jacobsen og Thorsviks, 2007). Det øverste nivået omtales som toppledelsen. Her blir organisasjonens overordnede mål nedfelt i strategier og verdigrunnlag som så formidles ut i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det neste nivå betegnet som det administrative nivået. Ledere ved dette nivået omtales som mellomledere. Funksjonene til mellomlederne er å administrere arbeid, samt å fungere som en kommunikasjonskanal mellom toppledelsen og det operative nivået (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Til sist har vi førstelinjeledernivået, disse lederne har ansvar for den operasjonelle driften, og er det laveste nivået for ledelse. Førstelinjeledelsesnivået kjennetegnes ved ledelsesaktiviteter som er knyttet til kjerneaktiviteten, samt tette relasjoner til sine medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Jeg forstår det dithen at banksjefer i DNB tilhører dette nivået.

3.1.1 Førstelinjeledere

Først på 1990 tallet fikk førstelinjelederen fokus innen ledelsesteori (Hutchinson og Purcell, 2010:3). Hutchinson og Purcell (2007) forklarer førstelinjeledere som det laveste nivået for ledelse i et hierarkisk system. Hales (2005, 2006) deler tilnærmet samme oppfatning, og forklarer at førstelinjeledere representerer den ledelsesposisjonen hvor ansatte uten ledelsesansvar rapporterer til. Lederne sitter nærmest kjernevirksomheten og sine medarbeidere, og har som sin viktigste funksjon å lede sine medarbeider mot organisasjonens mål. Ser vi på Lowe (1992) sin beskrivelse av førstelinjeledere forklares de som ledere med en posisjon med ledelsesansvar, hvor de har klart definerte ansvarsområder, samt formell autoritet. I DNB er det banksjefene som innehar førstelinjelederrollen. Viser til kapittel 2.1 og figur 1, som synliggjør ledelsesstrukturen i DNB.

Førstelinjelederen er en ledelsesrolle under endring (Hales, 2005, Hutchinson og Purcell, 2007, 2010). Utviklingen viser et skiftende fokus fra tradisjonelle oppgaver som å overvåke til i dag å ha et større ansvar for ledelsesaktiviteter. Lederens oppgaver har vært å kontrollere

arbeidet som blir utført i en avdeling. Hales (2005) forklarer endringen i førstelinjelederen rollen ved at en tradisjonelt har vært relatert til overvåking og kontroll av underordnede, samt ansvar for arbeidsdeling og overholdelse av disiplin i egen enhet. Endringen har gitt lederen større ansvar for drift, personalledelse og resultater fra egen enhet.

Førstelinjeledere har videre spesielt fått tilført arbeidsoppgaver som tidligere hørte til i HR-området, så som ansettelse, trening, belønninger/bonuser, straff og oppsigelser av ansatte (Francis og Keegan, 2006). Rollen har utviklet seg til også å omfatte kvalitetskontroll, personalledelse, planlegging av arbeidsoppgaver, kostnadsledelse samt kommunikasjon utad (Bolton, 2005). I tillegg til å ha totalansvar for budsjett, personalledelse og resultatstyring (Hales, 2005). De økte kravene stiller større kompetanse til lederen. I dag må lederen tilrettelegge, gi råd, og utvikle sine medarbeidere (Hales, 2006). Førstelinjeledere må også implementere endringer i organisasjonen. I følge Hales (2005) har lederen fått økt autoritet og beslutningsmyndighet, likevel begrenser dette seg til å omfatte den daglige driften i enheten de har ansvar for. Hales (2005) oppsummerer med at lederne har fått tilført nye og flere oppgaver. Dette har medført nye krav til lederne, likevel er fortsatt lederens primære oppgave å overvåke og kontrollere arbeidet. Ofte oppleves dette som stressende da arbeidsmengden blir veldig stor. Dette kan resultere i manglende forpliktelse til jobben, og kun fokus mot det kortsiktige bilde som kostnad- og resultatorientering (Perry og Kulik, 2008). Dette har gitt større arbeidspress, mindre tid til å drive med ledelse, mens fokuset på styring og kontroll har økt. Som følge av dette stilles det nye krav til lederen, i form av ny kompetanse og kvalifikasjoner (Hutchinson og Purcell, 2010). De krav og funksjoner rollen historisk sett har hatt kommer i tillegg til de nye krav. Dette har ført til et stort spenn i arbeidsoppgaver.

Hvordan arbeidet utøves avhenger i stor grad av lederens motivasjon og følelse av forpliktelse (Hutchinson og Purcell, 2010). Lederens grad av jobbaunomi vil ha positiv effekt på faktorer som engasjement og trivsel. Mens de økte kravene kan oppleves som hemmende for å utøve ledelse. Høyt engasjerte ledere evner ofte å få sine medarbeider til å føle entusiasme og forpliktelse til jobben sin (Prieto-Pastor og Martin-Perez 2014:596). Lederens atferd vil således kunne påvirke arbeidstakere.

I tabellen under har jeg oppsummert utviklingstrekkene i førstelinjelederrollen som artiklene i dette underkapittelet trekker frem. Venstre siden av tabellen viser hvordan rollen tradisjonelt har vært, og høyre siden viser hvilke krav og forventninger som oppleves i rollen i dag.

Funksjoner - Administrator	Funksjoner - Administrator, integrator, produsent og entreprenør
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Koordinator</i>: Sørg for stabilitet, kontrollere og overvåke at arbeid blir utført etter gjeldene regler og normer. • <i>Overvåke</i>: informasjonsstyring og dokumentasjon. • Begrenset autoritet og involvering. • Hovedfokus på daglig drift. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coach</i>: Tilrettelegge, rådgi, trene og utvikle medarbeidere. • <i>HR-oppgaver</i>: ansettelser, bonuser, straff og oppsigelser. • <i>Produktivitet</i>: Kvalitetskontroll, budsjett og kommunikasjon. • <i>Pådriver/planlegge</i>: personalledelse, kostnadsledelse og resultatstyring. • <i>Endringsagent</i>: Utføre endringer.

Tabell 1 - Oppsummering av artikler

3.2 Handlingsrom

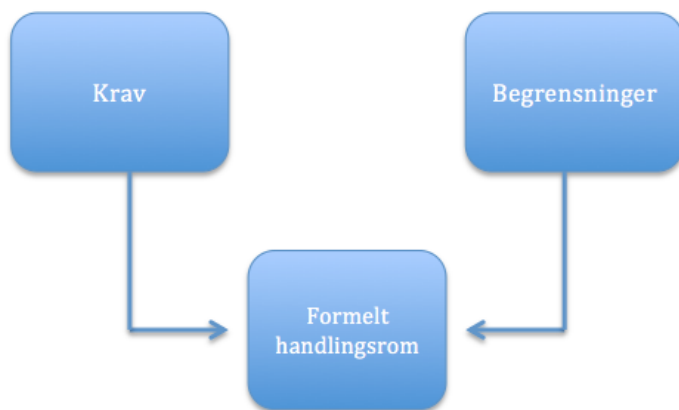
Strand (2007) forklarer handlingsrommet som den friheten lederen har til å bruke skjønn i bestemte situasjoner. I hverdagen vil lederen møte på problemstillinger hvor fremgangsmåten ikke er forhåndsbestemt av regler og rutiner. I slike situasjoner vil handlingsrommet komme til uttrykk gjennom hvorvidt lederen kan ta beslutninger basert på skjønn eller ikke. Friheten til å ta egne beslutninger, og å gjennomføre dem avhenger av ”størrelsen” på handlingsrommet (Espedal og lange, 2005). Basert på den hierarkiske logikken vil banksjefene, som førstelinjeledere være den lederen med minst handlingsrom innenfor ledernivået.

I hvilken grad lederen har handlingsrom til å velge betinges gjennom det objektive og subjektive handlingsrommet (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick & Finkelstein, 1987; Stewart, 1989; Finkelstein & Hambrick, 1996; Hambrick D. 2007, sitert Espedal, 2009). Det subjektive- og objektive handlingsrommet kan kategoriseres inn under Stewart (1982) sin teori som beskriver handlingsrom gjennom elementene krav, valg og begrensinger.

Objektivt handlingsrom

Espedal og Kvitastein (2013) definerer det objektive handlingsrom som fravær av tidshemmende og organisasjonsmessige begrensninger som påvirker frihet til å velge. De to elementene krav og begrensinger former det objektive handlingsrom. Det objektive handlingsrom betinges gjennom de institusjonelle føringene og retningslinjer som jobbkrav og

formell organisering. Disse betingelsene er formalisert og utformet av organisasjonen. Strand (2007) har tilnærmet lik forståelse som Espedal og Kvitastein (2013) og forklarer at det objektive handlingsrom er formet av formell organisasjonsstruktur. Eksempelvis kan lederens handlingsrommet betinges gjennom lederens plass i styringskjeden og de ledelseskrav som stilles til lederen (Espedal og Kvitastein, 2013). Ulike grader og forskjellige kombinasjoner av ovennevnte elementer vil gi ulikt utgangspunkt for handlingsrom. I modellen illustrerer jeg hvordan krav og begrensninger former det objektive handlingsrommet.

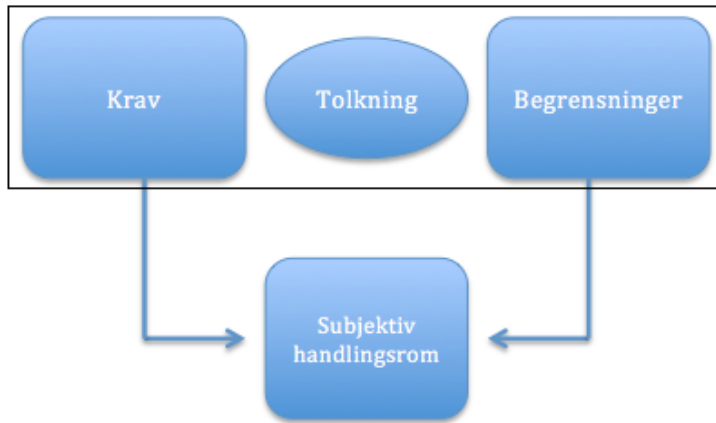


Figur 2 - Objektiv handlingsrom

Subjektiv handlingsrom

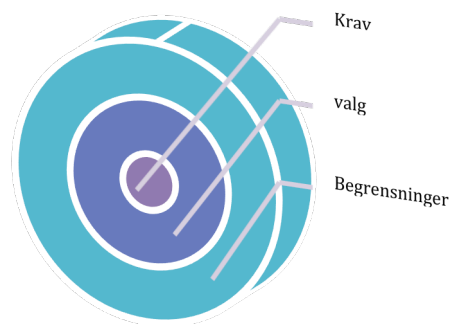
Det subjektive handlingsrom handler om hvordan lederen tolker organisasjonens krav og begrensninger (Strand, 2007). Tolkningen kan baseres på variabler så som hvordan lederen oppfatter sin rolle, jobbkrav som ligger til rollen, samt interne og eksterne forventninger. Det subjektive handlingsrom viser at ledere oppfatter sine krav og begrensninger ulikt.

Handlingsrommet kan tolkes og vil derfor variere fra aktør til aktør. Tolkningen hver enkelt leder gjør er det som har betydning for aktørens valg og handlinger. Lederens personlige trekk og egenskaper vil derfor påvirke handlingsrommet (Espedal, 2009). Under illustrerer jeg det subjektive handlingsrom.



Figur 3 - Subjektiv handlingsrom

Det objektive- og subjektive handlingsrommet handler om samspillet mellom lederen og den formelle organisasjonen. Dette samspillet kan relateres til Stewart (1982) modell med begrepene begrensninger, krav og valg. Ulike kombinasjoner av elementene krav, begrensninger og valg vil gi forskjellige utgangspunkt for handlingsrommet til ledere. Modellen under viser hvordan begrensninger setter den ytre rammen og krav danner den indre rammen. Når disse er veid opp mot hverandre står førstelinjelederne igjen med valgmuligheter. Valg vil baseres på personlige faktorer ved den enkelte leder. Jeg vil nedenfor gå nærmere inn på hvert av disse elementene.



Figur 4 - Handlingsrom - modell basert på Stewart (1982).

3.2.1 Begrensninger

Under vil jeg gjennomgå elementer som kan påvirke det objektive handlingsrommet gjennom formell organisasjonsstruktur. Espedal og Kvitastein (2012) omtaler formell organisasjonsstruktur som begrensninger. Begrensningene kan være de føringene som organisasjonen setter gjennom kompleksitet og organisasjonsstruktur (Espedal og Kvitastein, 2012). Med organisasjonsstruktur menes en formelt vedtatt arbeidsdeling som skal fremme

spesialisering i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Dette kan være gruppering av oppgaver i ulike organisasjonsenheter for å fremme koordinering mellom oppgavene, og fordeling av autoritet som bestemmer hvem som skal ha myndighet til å bestemme hva som skal gjøres. Organisasjonsstruktur kan også være systemer for styring, koordinering og kontroll av arbeidet som utføres i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007:65). Dette er elementer som danner den ytre rammen for handlingsrommet til lederen og påvirker lederens valg- og handlingsfrihet. Ulike kombinasjoner og grader av elementene vil altså gi ulikt utgangspunkt for det objektive handlingsrommet til førstelinjelederen. Det er derfor viktig å ha en forståelse for hvordan disse systemene er bygd opp ved personmarkedet i DNB.

Organisasjoner setter grenser for hva lederen kan gjøre, eller gir rammer for hva som passer seg for lederen å gjøre (Espedal og Lange, 2005:8). Til en hver organisasjonsstruktur vil det være knyttet normer og forventninger til hvordan personer som tildeles oppgaver, plikter og ansvar skal opptre (Jacobsen og Thorsvik, 2007:66). Jeg har valgt å ta for meg følgende elementer av formell struktur; sentralisering/desentralisering, formalisering, målstyring, insentivsystemer og verdistyring i DNB. Fordi dette er systemer som vil kunne påvirke handlingsrommet til førstelinjelederen gjennom hvilke føringer som er satt gjennom formell struktur. Denne studien ser på hvordan førstelinjelederne beskriver sitt handlingsrom med utgangspunkt i disse elementene.

Sentralisering

Ulike organisasjonsformer vil ha betydning for hvordan handlingsrommet til lederen er (Espedal og kvitastein, 2012). Strand (2007) deler samme synspunkt og forklarer at formelle strukturer danner utgangspunktet for en rekke funksjoner i organisasjoner, der i blant handlingsrommet til ledere. Sentralisering betyr at beslutningsmyndigheten i organisasjonen fordeles i hierarkiet (Jacobsen og Thorvik, 2007). Hvor i systemet beslutninger tas og hvilke beslutninger lederen har mandat til å ta, avgjør graden av sentralisering. Dersom alle avgjørelser må godkjennes av toppledelsen er eksempelvis organisasjonen svært sentralisert.

Organisasjonstyper som er byråkratiske og hierarkiske gjenkjennes ofte gjennom styringsformer som hierarkisk kommando- og kontrollteknikker tilknyttet regelstyring og målstyring (Strand, 2007). Disse organisasjonene innehar ofte klare systemer om hvor beslutningsmyndigheten i virksomheten skal være (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Ved hierarkiske nivåer innføres det mekanismer for personlig, direkte overvåking og kontroll

(Jacobsen og Thorsvik, 2007:74). Slike system gjenkjennes ved formell myndighet tilknyttet roller. Lederens ansvar og myndighet vil øke i takt med nivå i hierarkiet. I byråkratiet er makten plassert øverst i hierarkiet og beslutningsmyndigheten til lederen på lavere nivå er begrenset. Dette fører til at handlingsrommet reduseres til å omfatte klare ansvarsområder. Systemene gir forutsigbarhet og kontroll. Lederens fremste funksjon blir da å påse at rutiner blir fulgt og systemer fungerer (Strand, 2007). Dette kan virke positivt på resultater og måloppnåelse, og kan fremme høy grad av spesialisering. Men kan også virke hemmende for kreativitet og motivasjon (Mom, m.fl. 2007), fordi reglene og systemene setter føringen og grenser for lederens valgmuligheter. Gjennom intervjuene vil jeg få frem hvilken organisasjonsstruktur forretningsområdet personmarkedet i DNB har, samt hvilke avgjørelser som tas ulike steder i organisasjonen.

Målstyring og insentivsystemer

Lederens valg- og handlingsfrihet betinges gjennom de forventninger organisasjonen har for atferd gjennom mål og strategier, hva som skal prioriteres og vektlegges samt hva som skal være stabilt og hva som skal endres (Espedal og Lange, 2005). Dette kan komme til uttrykk gjennom målstyring og insentivsystemer. Slik ønsker virksomheten å stimulere til en gitt atferd blant ledere for å få de til å handle på en bestemt måte (Gibson og Birkinshaw, 2004). Dette kan gjøres gjennom bonusordninger hvor ledere som følger reglene, rutiner og prosedyrer som er satt av virksomheten vil få tildelt bonuser. Dette er en måte å stimulere til riktig atferd blant lederne for å nå organisasjonens mål. Målstyring forutsetter at virksomheten har klare og presise mål som er operasjonaliserbare. Målstyring stiller klare forventninger til resultat, men gir også handlingsrom for hvordan målsettingen skal oppnås, her særlig med tanke på hvordan medarbeiderne blir ledet mot målet (Espedal og Kvitastein, 2012). Siden mål- og insentivsystemer påvirker handlingsrommet, er det vesentlig å finne ut hvordan dette fungerer i DNB, og i hvilken grad handlingsrommet påvirkes av dette.

Formalisering

Formaliserte organisasjoner benytter seg av skrevne regler, rutiner og prosedyrer. Når ansatte følger de spesifiserte standardene vil organisasjonens aktiviteter og operasjoner være nøye planlagt på forhånd (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Regelstyrte virksomheter innehar ofte mange og omfattende regler, instruksjoner, prosedyrer og budsjetter som gir retningslinjer for lederen (Espedal og Kvitastein, 2012). Dette sikrer likebehandling, forutsigbarhet og hierarkisk kontroll gjennom handlingslogikk ved forutgitte rammer. Men setter også

begrensninger for hvordan lederen skal, og bør handle ut i fra hva virksomheten mener er akseptabelt. I organisasjoner vil det ideelle være å ta de riktige beslutningene for å unngå feil, som kan svekke virksomheten. I DNB kan dette være både legitimitet, konkurransefortrinn, og markedsandeler. Lederen kan oppleve begrensninger gjennom systemer som byråkrati. Her vil regelstyring og kontroll fungere som barrierer og vern mot feilvalg og beslutningstaking (Espedal og Lange, 2005). Mange og omfattende regler og styringssystemer fører til høy grad av formalisering, noe som begrenser handlingsrommet.

Myndighetene og finanstilsynet setter gjennom lovverket strenge begrensninger på virksomheter i bank- og finansnæringen, dette virker inn på handlingsrommet. I tillegg setter interne regler og prosedyrer rammer for handlingsrommet (Espedal og Kvitastein, 2013). Hensikten er å skape stabilitet gjennom kontroll og rigiditet, noe som fører til orden og forutsigbarhet i virksomheten. Rigiditet i regler og systemer fungere som sikkerhet for å ikke gjøre feilbeslutninger basert på impuls og emosjoner (Espedal og Kvitastein, 2012). Det eksterne lovverket setter eksempelvis føringer for DNB for hvordan interne rutiner for behandling av kreditt skal foregå. Dette gjøres gjennom flere kontroll ledd for å unngå feilbeslutninger. Formaliseringen er altså et virkemiddel for organisasjoner som sørger for å bedre kontroll over hva som skjer i banken. De strukturelle begrensninger gjenkjennes og i andre virksomheter, eksempelvis er sykehus typiske ekspertorganisasjoner, hvor man har strenge retningslinjer og rutiner som begrenser lederes handlingsrom.

Ved å få førstelinjelederne til å forklare hvordan regler, rutiner og prosedyrer de har i banken vil dette gi kunnskap om handlingsrommet til lederne. Her ønsker jeg å få frem om de opplever mange regler, rutiner og prosedyrer og hvordan disse påvirker hverdagen.

Verdistyring

Det er ikke kun formelle rutiner som gir føringer og grenser for handlingsrommet. Organisasjonskulturen legger også føringer på hvordan lederen skal reagere og fortolke krav og rutiner (Espedal og Lange, 2005). Denne tolkningen baserer seg på verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som lederen og virksomheten har opparbeidet. Organisasjoner kan ha et verdsett og normer som stimulerer til atferd basert på hva organisasjonen verdsetter. Lederes handlingsrom vil dermed også påvirkes av hva som oppfattes som passende og riktig.

Kirkhaug (2013) forklarer at regel- og målstyring i lang tid har vært primærverktøyet for lederen. I den siste tiden har fokuset mot verdier i organisasjoner økt. Dette begrunnes ved at

mennesker styres av regler og lover, mens verdier påvirker atferd og prioriteringer. Noe som kan ha stor påvirkningskraft på mål og resultater. Verdier består av en sammensetning av følelsesmessige, kognitive og atferdsmessige komponenter (Kirkhaug, 2013:57). Dette betyr igjen at verdier har en stor påvirkningskraft på vår atferd som betyr at dagligdagse avgjørelser og beslutninger påvirkes av det verdisettet vi innehar. Verdistyring skal påvirke ansattes handlingsmønster slik at det som gjøres samsvarer med hva organisasjonen oppfatter som rett eller galt (Kirkhaug, 2013). Dette betyr at organisasjonen skaper sosial og psykologisk kontroll. For at verdistyring skal fungere i organisasjoner må det være plass til ledelsesverktøyet verdistyring. Dette innebærer at andre styringssystemer ikke opptar all plass i organisasjonen, for eksempel vil mange regler og rutiner kunne overskygge verdiene.

Ulike organisasjonstyper setter forskjellige rammebetingelser for hvordan ledelse skal utøves i organisasjoner (Strand, 2007). Derfor vil måten DNB er organisert på ha direkte påvirkning på handlingsrommet til lederen. Dette gjør det nødvendig å undersøke om førstelinjelederne påvirkes verdiene i DNB. Jeg vil ikke undersøke kulturen i DNB, men om banksjefene bruker verdier i sin dagligdagse ledelse. Dette vil kunne påvirke handlingsrommet da beslutningene er basert på verdigrunnlaget i banken.

3.2.2 Krav

Når en leder tilsettes en stilling forventes det at han eller hun utfører arbeidet i henhold til stillingsinstruksen. Krav handler derfor om det lederen må gjøre eller forventes å gjøre i lederjobben (Espedal og Kvitastein, 2012).

Forventningene knyttes til det formelle mandatet lederen har (Espedal, 2009). Gjennom mandatet stilles det krav og forventninger til utførelsen av arbeidet (Espedal og Lange, 2005:7). Jobbkraav kan for eksempel komme til uttrykk gjennom detaljerte arbeidsinstrukser, høy formalisering, detaljert jobb beskrivelser og formelle fullmakter. Disse forholdene kan påvirke lederens rom for å handle.

Handlingsrommet kan begrenses dersom det stilles mange og omfattende krav som kan redusere lederens kontroll over sin arbeidshverdag (Espedal, 2009). Dette kan føre til reduserte valgmuligheter og frihet til og forme arbeidshverdagen etter eget ønske. Når det stilles mange jobbkraav kan dette resulterer i at lederen får et smalt fokus. Det vil si at de kun tenker på de mest relevante oppgavene, eksempelvis å overholde tidsfrister (Kok-Yee, Ang og Chan, 2008).

Lederjobben kan begrenses gjennom jobbinstruksjoner. De kan være mange og detaljerte, eller de kan gi lederen større frihet til selv å påvirke jobbinnholdet. Høy grad av formalitet i jobbinstruksen kan føre til høyt fokus på styring og kontroll. Dette kan virke negativt på motivasjon (Mom, m.fl. 2009). På den andre siden vil deltakelse og involvering i beslutninger kunne gi positive effekter som forpliktelse og engasjement (Prieto-Pastor og Martin-Perez, 2014).

Handlingsrommet påvirkes også av de forventninger og krav som interessentene har til lederen. Kravene er forbundet med roller og forventninger som er knytt til posisjoner, oppgaver, ressurser og rettigheter, definert ved normer og regler som er knytt til posisjonen (Strand, 2007:385). Ledere, som andre sosiale aktører utøver roller, de har relative faste former for atferd som de følger. Samtidig må de balansere mellom organisasjonens formelle krav, andres forventninger og lederens egne valg og tolkninger (Strand, 2007:387).

Virksomhetens eier vil eksempelvis ønske utbytte, de ansatte vil forvente å bli hørt, sett og motivert, og kundene vil kreve et produkt som fungerer. Slik antar jeg det også er i DNB.

I følge Strand (2007) vil rollekravene variere basert på kontekstuelle faktorer, samt gjennom individuelle trekk ved lederen. Dette forklarer Strand (2007) ved at atferden påvirkes av en rekke ulike variabler. Eksempelvis gir sektoren bestemte imperativer for atferd. Bransjen og faget vil gi visse spor og foretrukne ferdigheter. Organisasjonstypen gir ulike og stabile betingelser samt at stillingen og nivået angir oppgaver og fullmakter.

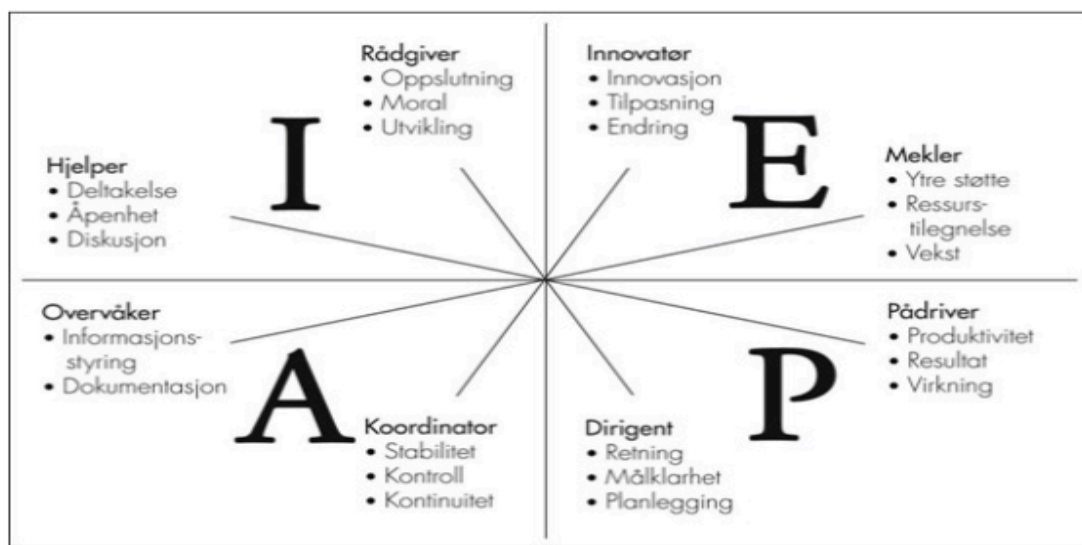
Espedal og Lange (2005) forklarer at det stilles fire typer krav til ledere. De skal tilstrebe målrettede og rasjonelle handlinger gjennom et sterkt prestasjonsfokus ved hjelp av klare mål, insentiver, direktiver og kontroll. Videre skal de være relasjonsbyggere gjennom ivaretagelse av medarbeiderens sosiale behov og utvikle dem gjennom å skape forpliktelse, tillitt, motivasjon og engasjement. Ledere skal også være kulturelle arkitekter ved å fremme holdninger og virkelighetsoppfatninger som samsvarer med organisasjonens verdier, visjon og mål. Sist skal ledere være endringsagenter som må tilpasse seg omgivelsene ved å bidra til utvikling av kompetanse og ressurser. Det er stor variasjon mellom kravene ledere står ovenfor, og det balanseres mellom stabilitet og fleksibilitet. Rollekravene vil vektes ulikt avhengig av organisasjonstype. For eksempel vil en entreprenørorganisasjon ofte ha få regler i motsetning til en ekspertorganisasjon. Når det stilles mange krav, vil fleksibilitet og handlingsrom være avgjørende for å evne å tilfredsstille alle krav.

Rollekrav

Ledere må utfylle forskjellige funksjoner i organisasjoner, samtidig stilles det ulike rollekrav til dem. Organisasjoner kan forstås som systemer av roller med forskrifter, tillatelser og krav til lederes atferd (Strand, 2007). Jeg vil i denne studien undersøke hvilke krav førstelinjelederen i DNB fremhever som viktig i sin rolle i organisasjonen. Da vil vi forstå hva som opptar deres tid, og hva som former og begrenser handlingsrommet til lederen. Her ønsker jeg også å få frem hvordan oppgaver førstelinjelederne har handlingsrom innenfor. For å beskrive kravene som vektlegges brukes Strand (2007) sin PAIE – modell. PAIE-modellen forklarer ledelsesrollen gjennom et funksjonsperspektiv hvor lederen kan ha fire roller; produsentfunksjonen (P), administratorfunksjonen (A), integratorfunksjonen (I) og entreprenørfunksjonen (E).

PAIE-modellen er en videreutviklet modell som bygger på Quinn (1988), Quinn og Camron (1998, 1999) og Adizez (1980). Strand (2007) bruker modellen der det er mulig å klassifisere fenomener på flere ulike nivåer som personegenskaper, roller, lederoppgaver / organisasjonsfunksjoner, organisasjonstyper og kulturer (Strand, 2007:31). Modellen tar utgangspunkt i fire forskjellige ledelsesfunksjoner. Hvilke funksjoner som opptar lederes tid vil indikere hva som er viktige krav og betingelser til lederen. Dette vil igjen være med på å forklare handlingsrommet til lederen gjennom hva de kan gjøre, og hvilke krav som stilles. Strand (2007) knytter rollebegreper til organisasjonsbegreper gjennom funksjoner. De ulike funksjonene og lederrollene kan plasseres i PAIE-modellen. Likevel må en være klar over at organisasjoner innehar alle funksjonene, men i ulik grad. Hvordan lederen utøver sin rolle i DNB vil således avhenge av i hvilken grad lederen opplever autonomi i jobben.

Strand (2007) deler inn i fire organisasjonsfunksjoner hvor ulike grader av funksjoner hos ledere vil varierer basert på organisasjonstype. Ulike organisasjoner gir ulik vektning av funksjoner. Produsentfunksjonen gjenkjennes ofte i ekspertorganisasjoner, administratorfunksjonen knyttes mot byråkratier, integratorfunksjonen finner vi i gruppeorganisasjoner og sist ser vi entreprenørfunksjonen ofte i entreprenørorganisasjoner.



Figur 5 - PAIE (Strand, 2007:434)

Jeg vil i studien undersøke om førstelinjelederne har rollekrav innenfor funksjonene. Jeg må innhente kunnskap om informantenes arbeidshverdag, hva de gjør og hvorfor de gjør dette. Dette vil samtidig også gi informasjon om handlingsrommet deres innenfor funksjonene de har i banken.

Produsentfunksjonen handler om å sette mål og drive frem resultater. I denne funksjonen er lederen en pådriver og dirigent for å påvirke og frembringe resultater. Oppmerksomheten rettes mot resultater og prestasjoner gjennom eksplisitte mål, ambisjoner og krav som organisasjonen skal oppfylle (Strand, 2007). Her vil informasjonssystemer måle og opplyse om tilstander, bidrag og prestasjoner (Strand, 2007:442). I produsentfunksjonen er det stor sammenheng mellom resultater og belønninger. En mål- og resultatorientert organisasjon har best forutsetning for å fungere når den er enkel og lett registrerbar. I tillegg må det være stor enighet om mål, og hvordan målsetningene skal oppnås. Et viktig virkemiddel er at ledelsen må kunne registrere og påvirke belønninger (Strand, 2007). Slike organisasjoner er typisk enkle produksjons- og salgsorganisasjoner. Rollene som fremheves i produsentfunksjonen er pådriveren og dirigenten. Sentralt med disse lederrollene er at de står til ansvar for resultater. Pådriveren gjenkjennes som den logiske problemløseren som håndterer tidsfrister og stress på en god måte, og som er personlig motivert for å oppnå resultater. Dirigenten kjennetegnes som en som motiverer andre, delegerer, legger planer og setter mål. Begge funksjonene knytter resultater og belønninger opp mot måloppnåelse.

Administrasjonsfunksjonen handler om å bruke systemer og strukturer, samt utvikle dem. Administrasjonsfunksjonen gjenkjennes ved verdier som stabilitet, kontinuitet og kontroll (Strand, 2007). Kontroll og orden er grunnleggende element i organisasjonen. Både ledere og deltakere skal føle kontroll. Ledelsen føler dette gjennom at organisasjonen er bevisst utformet, og deltakere gjennom kontroll over de omstendigheter en arbeider under (Strand, 2007). Orden forstås som at tilfeldigheter ikke får råde og forskjellige praksiser skal unngås. Dette sikres gjennom kontroll teknikker som direkte overvåkning, belønning og straff, detaljerte beskrivelser av rutiner og arbeidsoperasjoner, regler for beslutningstaking og budsjettering (Strand, 2007). Videre forbindes administrasjonsfunksjonen med kontroll, tvang, dominans og manipulering. Kontrollsystemene er virkemidler for å opprettholde orden og stabilitet. Rollene som overvåker og koordinator har lite fokus mot det eksterne og har høy grad av formalisering som fokus. Rollen som overvåkeren gjenkjennes ved å kontrollere informasjonsflyten og dokumentere arbeidsutførelsen. Koordinatoren har særlig fokus mot stabilitet, kontinuitet og kontroll (Strand, 2007).

Integrasjonsfunksjonen skal skape felles oppfatninger og styrke medlemmenes tilknytning til organisasjonen. Fokuset er rettet mot den interne samhandlingen i organisasjonen, og organisasjoner oppfattes som en samling med mennesker som arbeider sammen som et sosialt kollektiv (Strand, 2007). Det er lav grad av formalisering, og lav grad av ekstern fokus i disse organisasjonene. Sosial kontroll og myke former for styring er virkemidler som brukes, eksempelvis gjennom medarbeidersamtaler og vurderingssamtaler. Strand (2007) deler inn i rollen som rådgiver og hjelper ved slike organisasjonstyper. Rollene har arbeidsoppgaver som å sikre at arbeidstakere blir gode medlemmer, ofte gjennom kultur og som en vedlikeholdsfunksjon. Integratorfunksjonen kan altså forklares som en rolle som skal skape og opprettholde relasjoner internt i organisasjonen, slik at ansatte ser meningen og motivet med arbeidsinnsatsen og arbeidet (Strand, 2007).

Entreprenørfunksjonen handler om innovasjon, nytenking og endring (Strand, 2007). Dette gjøres ved å skape visjoner og følge dem gjennom strategisk ledelse og kreative løsninger. Ved rollene mekler og innovatøren er det stort eksternt fokus mot omverden og lav grad av formalisering. Funksjonen handler derfor om og utnytte muligheter og avverge trusler. Ledere som har slike funksjoner har ofte et godt forhold til risiko (Strand (2007). Strand (2007) forklarer at denne funksjonen står som motpol mot rollene som er byråkratiske og

administrator.

Oppsummering av begrensninger og krav

For å skape klarhet og danne skille mellom forskjellene ved krav og begrensninger har jeg utarbeidet en oppsummerende tabell. Tabellen viser ulikheter og kjennetegn. I det neste underkapittelet vil jeg se på de muligheter ledere har til å velge etter at begrensninger og krav er veid opp mot hverandre.

Begrensninger	Krav
<ul style="list-style-type: none">• Sentralisering• Formalisering• Målstyring og insentivsystemer• Verdistyring	<ul style="list-style-type: none">• Produsentfunksjonen• Administratorfunksjonen• Integratorfunksjonen• Entreprenørfunksjonen

Tabell 2 - Oppsummering av begrensninger og krav

3.2.3 Valg

Valg handler om lederens mulighet og frihet til å utøve skjønn, og fatte beslutninger når det gjelder hva, hvordan og når oppgaver skal gjøres (Espedal og Lange, 2005:6). Som jeg tidligere har vært inne på, avhenger lederens valg- og handlingsfrihet av de krav og begrensninger som eksisterer i organisasjonen. Personlige egenskaper er også med på å forme handlingsrommet til lederen. Dette vil igjen påvirke lederens valg på egne analyser, vurderinger, vaner, press, reelle og innbilte forventninger (Strand, 2007). Handlingsrommet og lederens valgmuligheter påvirkes også av føringer gitt av organisasjonen, samt egne forventninger, overordnede leders forventninger, ansatte, kunder og omgivelsene (Espedal og Lange, 2005).

Personlige egenskaper

Forventninger, krav og begrensninger kan tolkes. Handlingsrom er med andre ord noe som ledere kan oppfatte, definere og forme subjektivt (Espedal og Kvitastein, 2013:31). Personlige egenskaper kan påvirke hvordan ledere tolker sine valgmuligheter når krav og begrensninger er veid opp mot hverandre. Utdanning gir for eksempel spesifikke modeller for problemløsning (Strand, 2007). Ved situasjoner som preges av usikkerhet, tvetydighet og konflikt vil en leder som har utviklet egenskaper som refleksjon, åpenhet, tillit og kompetanse ofte definere og tolke sitt handlingsrom forskjellig fra ledere som ikke har det (Espedal og Kvitastein, 2013).

Handlingsrom henger også sammen med motivasjon, der stort handlingsrom fremmer indre motivasjon (Foss, Minbaeva, Pedersen og Reinholt, 2009). Lederens tilbøyelighet til å utnytte handlingsrommet viser seg ofte ved situasjoner som er komplekse og krevende. Hvordan lederen takler slike situasjoner avhenger ofte av indre motivasjon. På den andre siden vil ytre motivasjon ofte fungere godt hvor oppgaver som er enkle å definere og måle (Espedal og Kvitastein, 2012).

Personlighetstrekk

Personlighetstrekk kan påvirke lederens valg. Valgene bestemmes ut i fra handlingslogikk, altså logikken som styrer vår handlingsmåte (Espedal, 2008). I utgangspunktet vil lederen alltid ønske å handle på en måte som gir flest mulige positive effekter og minst negative konsekvenser. Vi skiller mellom to typer ledere og deres handlingsmåte. Den første typen av ledere handler ut i fra egne interesser og regner med at andre også gjør det, valgene baserer seg på rasjonell tenkning (March og Weil, 2005). Dette kan vi relatere til konsekvensstyring som forstås som valg basert på rasjonell kalkulasjon og forventete utfall (Espedal og Lange, 2005). Den andre typen ledere gjør beslutninger basert på hva som føles akseptabelt ut i fra virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (March og Weil, 2005). Dette relateres til høvelighetsstyring som kan relateres til valg basert på lederens identitet (Espedal og Lange, 2005).

Antagelser om handlingsrom

Ulike kombinasjoner av krav og begrensninger gir ulikt handlingsrom for førstelinjelederen. Dette har jeg illustrert i figur 7. Venstre siden av modellen viser hvorvidt det stilles mange eller få krav til lederen. Høyre siden viser om det stilles mange, eller få begrensninger. Med bakgrunn i modellen har jeg utarbeidet fire ulike antagelser om hvordan handlingsrommet vil være basert på ulike kombinasjoner av krav og forventinger. Kombinasjonene danner ulike valgmuligheter for førstelinjelederen.



Figur 6 - Krav og begrensninger

Antagelse 1: Ledere som opplever *mange krav* og *mange begrensninger* vil føle å ha lite handlingsrom. Dette fordi det stilles mange krav og forventninger som lederen må forholde seg til. De strukturelle føringene setter begrensninger gjennom sentralisering, formalisering, målstyring og insentivsystemer og verdistyring. Ut i fra det vi vet om utviklingen og nyere teori om førstelinjelederrollen, kan vi anta at mange ledere vil føle at de befinner seg under en slik kategorisering. Førstelinjelederen har fått økt ansvar og nye arbeidsoppgaver (krav), eksempelvis skal de utvikle medarbeidere, ansette og si opp medarbeidere, straff og bonuser, kommunikasjon, budsjettansvar og resultatstyring samt kvalitetskontroll og personalansvar. Lederrollen har med andre ord rollefunksjoner som vi kan finne igjen hos produsentfunksjonen, administratorfunksjonen og integratorfunksjonen. Førstelinjelederrollen har fått økt autoritet og beslutningsmyndighet. Likevel er dette begrenset til å omfatte den daglige driften i enheten lederen har ansvaret for. Gjennom intervjuene med førstelinjeledere i bank vil jeg kunne forvente å se likhetstrekk som peker mot nye krav og forventninger til rollen som banksjef. Spesielt vil jeg forvente funn som viser til utviklingstrekk som går fra administrator til i dag også å omfatte integratorrollen og produsentrollen. Samtidig vil jeg anta å se at de nye kravene til rollen i stor grad er strukturert, og rammet inn og derav begrenset i form av organisasjonsmessige føringer.

Antagelse 2: Ledere som opplever *mange krav* og *få begrensninger* vil kunne føle at handlingsrommet er betinget gjennom de krav og forventninger som stilles til lederen. Denne kombinasjonen vil man kunne anta å finne i små organisasjoner hvor ledere har stort ansvar med mange oppgaver og roller de må utfylle. Samtidig har ikke organisasjonen vokst

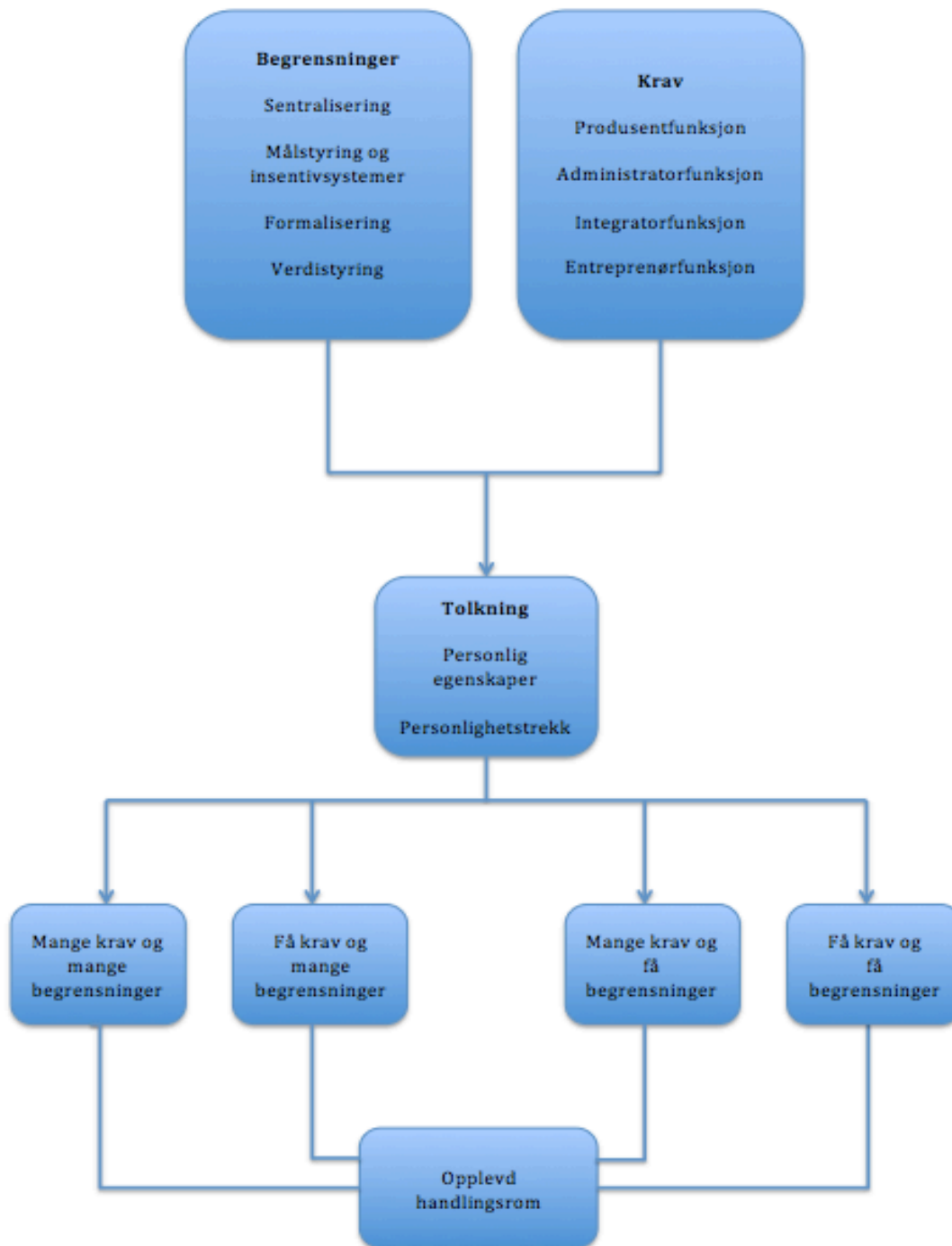
seg så stor at behovet for å strukturere og spesialisere har oppstått. Kombinasjonen vil gi stor frihet til hvordan førstelinjelederen skal oppnå målene da få elementer er rammet inn og strukturert opp av virksomheten.

Antagelse 3: Ledere som opplever *mange begrensninger* og *få krav* kan føle seg bundet til virksomhetens rammer gjennom sentralisering, formalisering, målstyring og insentivsystemer, og verdistyring. Likevel vil det ikke stilles like mange og omfattende rollekrav og forventninger til lederen. Noe som kan resultere i at lederen har stor frihet i hverdagen, men må være innenfor de strukturelle rammene. Lederen vil i så måte kunne oppleve at det stilles mange begrensninger for handlingsrommet i form av virksomhetens systemer. Dette betyr at formalitet vil danne føringen for hvordan ting skal foregå. Det kan også antas at det eksisterer systemer for å sikre riktig atferd blant lederne. Dette kan komme til uttrykk gjennom målstyring og insentivsystemer hvor rett atferd blir premiert. Sist kan også verdier sette begrensninger for hva som oppfattes som legitime handlinger fra førstelinjelederen.

Antagelse 4: Ledere som opplever *få krav* og *få begrensninger* vil ha stort handlingsrom til å forme hverdagen etter eget ønske. Det stilles få krav og forventninger til lederen, og de strukturelle begrensninger i virksomheten er få. Vi kan anta at en slik leder muligens ikke vil ha så mye å gjøre som følge av få krav. En slik leder vil kunne ha stor makt og frihet til å strukturere hverdagen, da lite er regelstyrt og systematisert. I denne studien forventer jeg ikke et slikt funn. Dette baseres på rolleutviklingen blant førstelinjeledere generelt. Utviklingen tyder på at en førstelinjeleder vil oppleve mange krav, og at lederen i stor grad har bestemte og forhåndsgitte rammer for å handle. Innenfor denne kategorien vil det antageligvis være stor fleksibilitet og autonomi i hverdagen. Slik kan lederen drive med aktiviteter som han mener er viktige for virksomheten, eksempelvis jobbe frem endringer som driver organisasjonen fremover.

Analysemodell

Figuren under viser analysemodellen for studien. Her vises det hvordan begrensninger og krav med sine under elementer gjennomgår en fortolkning, før en ender opp en opplevelse av handlingsrommet basert på ulike kombinasjoner av krav og begrensninger. Dette er så det opplevde handlingsrommet til førstelinjelederne.



Figur 7 - Analysemodell

4. Metode

Gjennom dette kapitlet vil jeg gjøre rede for den metodiske tilnærmingen for å vise hvordan jeg har gått frem for å besvare problemstillingen. Jeg vil redegjøre og begrunne for anvendt forskningsdesign og metode ved studien. Videre vil jeg også presentere utvalg og datainnsamlingsprosessen før jeg sist går inn på reliabilitet og validitet ved studien.

4.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Halvorsen (2008) forklarer at vitenskap handler om å innhente og systematisere kunnskap. Derfor vil sannheten alltid være forankret i fremgangsmetoden, teori og kontekst.. Som samfunnsvitenskapelig forsker studerer jeg mennesker som handlende og tenkende vesen. Målet med forskningen vil være å skaffe troverdig og pålitelig data. Denne undersøkelsen har ikke til hensikt å generalisere funn, men heller bringe frem vitenskapelig kunnskap om et fenomen.

Det finnes flere ulike metoder for å oppnå kunnskap på. Vitenskapsteori kan beskrives som en måte å tenke ut i fra. Formålet med studien er å undersøke hvordan førstelinjeleder beskriver sitt handlingsrom. I denne studien vil jeg undersøke hvordan individer tolker og oppfatter virkeligheten på og ikke hvordan den faktisk er. Studie inngår derfor i den fenomenologisk retningen. Det teoretiske ståstedet betrakter verden ut i fra at den er sosialt konstruert (Halvorsen, 2008). Videre forklares fenomenologiske studier med at de har som utgangspunkt at individer utvikler sin kunnskap i tett interaksjon med omgivelsene (Busch, 2013:56). Ulike mennesker opplever fenomener og tillegger seg mening gjennom refleksjon og sosial interaksjon med andre (Busch, 2013). Brinkmann og Kvale (2015) forklarer fenomenologi som et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut i fra aktørens egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene. Det er dette jeg ønsker å forstå i studien. Jeg må se nærmere på hvordan førstelinjelederen forstår sitt handlingsrom. Det betyr at jeg må forstå og beskrive førstelinjelederens verden slik han oppfatter den.

Fenomenologiske studier handler om å beskrive det gitte så presist og fullstendig som mulig (Brinkmann og Kvale, 2015). Fordi jeg ønsker å beskrive en bestemt fenomen, fremfor å analysere og forklare (Brinkmann og Kvale, 2015). Hensikten med dette er å avdekke meningen som er skapt om de fenomenene som studeres gjennom intervju.

4.2 Forskningsdesign

Gjennom forskningsdesignet viser jeg hvordan problemstillingen gjøres om til et forskningsprosjekt (Busch, 2013). I forskningsprosjekt kan det velges ulike strategier og metoder for å organisere og gjennomføre studien. Hvordan veivalg som velges avhenger av problemstillingen og formålet med forskningen. Forskningsdesign er altså en systematisk måte å undersøke virkeligheten på (Halvorsen, 2008:20). De ulike valgene som tas vil påvirke forskningen, å gi ulike tilnærminger og forskjellige svar basert på metodisk tilnærming. I dette kapittelet viser jeg til fremgangsmetoden for å svare på problemstillingen.

Beskrivende forskningsspørsmål

Forskningsdesign skiller mellom eksplorerende-, beskrivende- og forklarende studier. Beskrivende forskning har til hensikt å besvare spørsmål som hvem, hva, hvor og hvordan (Lewis og Saunders, 2012). Hensikten er å gi en grundig og fyldig beskrivelse som kan gi innsikt og forståelse av et fenomen. I mitt tilfelle har jeg en problemstilling som legger opp til et beskrivende forskningsdesign. Hvor problemstillingen er deskriptiv og jeg søker etter kunnskap som kan beskrive hvordan førstelinjeledere opplever sitt handlingsrom. I slike studier bør man være spesielt interessert i å få frem nøyaktige beskrivelser og forskerens primære oppgave er å få frem informasjon om hvorfor kilden handler eller opplever det man gjør (Brinkmann og Kvale, 2015).

Abduktiv tilnærming

Forskningsmetoden henger sammen gjennom induktivt, deduktiv eller abduktiv tilnærming (Saunders, Lewis, 2012). Hvis forskningen har sitt utspring fra eksisterende teorier hvor man ønsker å prøve ut teorien bruker man en deduktiv tilnærming. Dersom data samles inn for å utforske et fenomen hvor det skal bygges videre på en teori eller utvikle den er tilnærmingen induktiv. Jeg tolker det dit hen at min oppgave i størst grad retter seg mot en kombinasjon av disse tilnærmingen. Derfor lander min forskning på det abduktive ståsted. Dette betyr at jeg som forsker benytter meg av begge metodene hvor jeg først har et teoretisk utgangspunkt for å utføre intervjuer og deretter renskribe og tilpasse teorien i etterkant av intervjuene (Busch, 2013). Jeg beveger meg altså frem og tilbake mellom teori og empiri. Eksempelvis ble det gjennom intervjuene med førstelinjelederne tydelig at verdier var noe som påvirker deres valg i hverdagen. Resultatet av dette var at jeg måtte gå tilbake til teorikapittelet for å tilpasse teorien min med å innhente mer teori om verdistyring.

Case-studie

I mitt forskningsdesign har jeg videre valgt å benytte meg av case-studier. Fordi casestudie egner seg godt når problemstillinger er vinklet i en retning hvor man trenger mye informasjon og hvor man retter spørsmål som hva, hvordan og hvorfor (Halvorsen, 2008). Særpreget ved case-studier er at fenomenet som undersøkes er sterkt tilknyttet en bestemt kontekst (Busch, 2013). Ved dette studie må handlingsrommet til førstelinjeledere forstås gjennom den gitte konteksten som jeg utfører forskningen min i. Forskningscasen mitt er førstelinjeledere i bank, hvor jeg vil frembringe kunnskap om hvordan førstelinjeledere opplever sitt handlingsrom i deres naturlige kontekst. Det bestemte fenomenet som jeg undersøker lar seg vanskelig forstå uten å knytte det opp til en gitt kontekst. Jeg fikk tilgang til DNB som forskningscase ved å kontakte HR-avdelingen i organisasjonen. Her ble det temaet for oppgaven klarert og godkjent.

Intensivt undersøkelsesopplegg

Ulike problemstillinger har behov for ulike undersøkelsesopplegg. Vi skiller mellom intensive og ekstensive undersøkelsesopplegg (Lewis og Saunders, 2012). Ved intensive studier går man i dybden på noen få undersøkelsesobjekter, hensikten med et slik opplegg er å få rik informasjon av en situasjon, fenomen eller en hendelse (Busch, 2013). Dette gir en dybdeforståelse av et bestemt fenomen i en gitt kontekst, derfor gjør slike undersøkelser seg vanskelig å generalisere (Halvorsen, 2008). Gjennom mitt studie tar jeg utgangspunkt i et få antall informanter som befinner seg i samme kontekst og søker etter detaljer og nyanser som kan være med på å beskrive handlingsrommet til førstelinjeledere. Jeg anser detaljer som viktig for å forstå lederes handlingsrom, dette er noe som ville vært vanskelig å frembringe gjennom et ekstensiv undersøkelsesopplegg som eksempelvis spørreundersøkelser. I følge Busch (2013) egner kvantitative undersøkelser seg godt ved et ekstensiv undersøkelsesopplegg dersom problemformuleringen er klart avgrenset. Videre forklares det at intensive undersøkelser ofte fører til kvalitativ metode da det man undersøker ofte er mer komplekst.

Tidsperspektiv

Tidsperspektivet for studien baseres i hovedsak på oppgavens omfang og tidsramme. Jeg er opptatt av å få frem hvordan førstelinjeledere beskriver sitt handlingsrom i dag. Tiden jeg har til rådighet i studien har medført at jeg vil samle inn data på ett tidspunkt fremfor å innhente data i flere puljer. Derfor har jeg valgt et tverrsnittstudie. Dette innebærer en intervjuopprosess

som kun utføres en gang (Busch, 2013). Svakheten med dette er at jeg ikke vil kunne se utviklingstrekk. Det kan være spesielle omstendigheter som får lederne til å føle at handlingsrommet er lite eller stort under intervjuprosessen, for eksempel omstilling. Dette vil ikke la seg belyse tilstrekkelig ved tverrsnittstudie.

4.3 Kvalitativ forskningsmetode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for valg av metode for datainnsamling. Metoden er redskapet jeg skal benytte for å forklare hvordan data skal innhentes, organiseres, bearbejdes, analyseres og tolkes (Busch, 2013). I følge Larsen (2007) vil problemstillingen legge føringen for hvilke metode som velges. Min problemstilling er deskriptiv og er rettet mot å undersøke et sosialt fenomen hvor jeg søker etter dybdekunnskap om et begrenset utvalg. For å besvare problemstillingen på best mulig måte finner jeg den kvalitative metoden mest egnet. Dette valget begrunnes blant annet med at det vil være vanskelig å få førstelinjeledere til å beskrive hvordan handlingsrommet deres er ved hjelp av numerisk og kvantifiserbar data slik vi får gjennom den kvantitative metoden. Slik data omtales som harddata (Larsen, 2007). Jeg anser nærhet til kilden som svært viktig for å få frem detaljert kunnskap om fenomenet jeg undersøker, altså handlingsrommet (Larsen, 2007). Ved bruk av kvalitativ metode vil jeg få en helhetlig forståelse av fenomenet fremfor å få et representativt bilde som man kan generaliseres (Larsen, 2007). I kvalitative metoder er det ulike måter å samle inn data, disse metodene er rent teknisk nok-så ulike (Holter og Kalleberg, 2007). Kvalitative undersøkelser kan utføres ved observasjon, intervjuer og dokumentanalyser (Lewis og Saunders 2012). Hvor disse igjen har ulike undergrupper. Kort forklart vil observasjoner gi kunnskap om hvordan mennesker handler og samhandler. Intervju er på den andre siden en faglig samtale med et klart formål, og med en viss struktur (Halvorsen, 2008). Intervjuer egner seg godt som datainnsamlingsmetode når problemstillingen går ut på å få frem meninger, opplevelser eller oppfatninger. Derav egner intervju som innsamlingsmetode seg godt i forhold til min problemstilling da jeg søker etter å få frem meninger, opplevelser og oppfatninger som kan beskrive hvordan førstelinjeledere tenker om, og opplever sitt handlingsrom. Dette står i kontrast til den kvantitative metoden hvor man for eksempel kunne undersøkt hvor mange som er fornøyd med sitt handlingsrom.

Det skilles mellom tre ulike former for intervjuer, semistrukturerte-, dybde- og gruppeintervjuer (Halvorsen, 2008). Intervju er kvalitativ og dyptgående hvor det legges opp

til å få frem refleksjoner fra respondenten, slik at kilden kan sette ord på sine erfaringer (Busch, 2013). I mitt studie vil jeg benyttet meg av semistrukturerte dybdeintervjuer.

Semistrukturerte dybdeintervjuer starter ofte med at intervjuer guider respondent inn på et tema og lar respondenten snakke relativt fritt. Metoden egner seg godt når man jobber med å innhente ny kunnskap kontra hypotese forsøk. En slik tilnærming til intervjuene betrakter jeg som viktig for å kunne frembringe rik kunnskap om hvordan førstelinjeledere beskrev sitt handlingsrom og hva som ligger bak deres tanker og fortolkninger. Ved hjelp av datainnsamlingsmetoden vil jeg få frem nyanserte og detaljerte svar som jeg ikke ville fått ved å bruke andre metoder. Et semistrukturert intervju åpner også for muligheten til å komme med oppklarende og utdypende spørsmål underveis i intervjuprosessen. Dette gjør det mulig å få frem informasjon om et fenomen jeg som intervjuer ikke hadde sett for meg. Denne metode egner seg ikke godt til å generalisere (Larsen, 2007). I kvalitativ metode er det tidskrevende og til dels vanskeligere å behandle dataen i ettertid da det ligger mye arbeid i å klassifisere å finne mønster i datamaterialet (Larsen, 2008). Som forsker må jeg være klar over risikoen ved det som blir omtalt som intervju-effekten (Larsen, 2007). Dette innebærer at intervjueren kan påvirke dataen som blir samlet inn. Kilden svarer det han tror intervjuer ønsker å få av data og for å skjule sine egne tanker. Det er derfor viktig å være tydelig på at intervjuene er konfidensielle.

Jeg har også benyttet meg av dokumenter som sekundærdata, dataen jeg har brukt i den forbindelse rettes mot beskrivelsen av caset mitt og er primært kilder som artikler fra internett og intranettet til DNB.

Intervjuguide

En intervjuguide er et manuskript som strukturerer intervjuforløpet (Brinkmann og Kvale, 2015:162). Intervjuguiden kan inneholde temaer som skal avdekkes eller være en detaljert rekkefølge av velformulerte spørsmål (Brinkmann og Kvale, 2015). I forkant av intervjuet utarbeidet jeg en guide som skulle sette agendaen for hva jeg ønsket å ha fokus på under intervjuene. Guiden tok utgangspunkt i teorikapittelet hvor jeg så arbeidet meg frem til åpne spørsmål basert på vært enkelttema i teorikapittelet. Hensikten med å ta utgangspunkt i teorikapittelet og ha et relativt løst intervjuopplegg var at jeg kunne få frem kunnskap som jeg ikke på forhånd hadde tenkt på. Før intervjuene testet jeg spørsmålene, for å sikre forståeligheten og gjøre korreksjoner der det var nødvendig. En svakhet med testingen var at

det ikke ble utført på førstelinjeledere i bank. Fordelen var at testingen ble gjort på en annen mastergrad student ved en annen høyskole. Jeg fikk således konstruktive innspill og tilbakemeldinger på hvordan spørsmålene kunne forbedres, og fikk samtidig diskutert relasjonene av de enkelte spørsmålene.

Intervjuguiden ble videre bygd opp i en rekkefølge hvor jeg startet med lette introduksjonsspørsmål som alder, utdanning, antall år og erfaring som leder. Dette ble gjort for å lette stemningen å få informantene i prat, men dette var også relevant i forhold til undersøkelsen. Deretter snevret jeg meg inn mot litt tyngre spørsmål som krevde mer av informanten. Disse spørsmålene var lagt opp til utdyping, refleksjon og forklaring. For eksempel stilte jeg spørsmål som: hvordan vil du beskrive... Hvordan opplever du.. Hva føler du... Ved å stille slike spørsmål fikk jeg informantene til å svare fritt om bestemte tema uten å låse de fast i bestemte spor. Dette åpner også i mye større grad for en dialog, og en samtale i intervjukonteksten fremfor et monoton spørreskjema som også kan virke ubekvem for kilden (Brinkmann og Kvale, 2015). Dette gir muligheten for oppfølgingsspørsmål som: forstår jeg deg rett når du sier... kan du gi eksempler på hvordan ting har endret seg.. kan du forklare dette litt nærmere... Dette ga meg mulighet til å få informantene til å utdype, å komme med gode eksempler som illustrerte førstelinjelederens tanker rundt handlingsrom. Styrken ved oppfølgingsspørsmål er at det sikrer validiteten av dataen, da det kan rydde opp i misforståelser, samt gi mer utfyllende og utdypende svar (Larsen, 2007) Etter noen intervjuer merket jeg at intervjuguiden var et dynamisk verktøy, da samtalene gikk mer og mer flytende jo flere jeg intervjuet.

Når intervjuet nærmet seg slutten, valgte jeg å komme med en kort oppsummering av det informantene hadde fortalt for å sikre at jeg hadde forstått kildens informasjon korrekt. Jeg ga også respondentene mulighet til å komme med spørsmål til meg, samt innspill til hva jeg kunne gjøre bedre ved neste intervju.

4.4 Utvalg

I forkant av intervjuene hadde jeg som mål om å innhente nok informasjon til å kunne få et godt bilde av hvordan førstelinjeledere i bank beskrev sitt handlingsrom. Hvor mange respondenter jeg måtte ha var jeg usikker på. Ved utvelgelsen av informanter var det viktig at jeg fikk et representativt utvalg for førstelinjeledere i DNB. Jeg valgte derfor ut banksjefer fra alle de geografiske regionene i DNB. Slik sikret jeg at handlingsrommet ikke varierte basert

på geografisk region. På den måten kan jeg i større grad også sikre at det førstelinjelederne beskrev kunne være representativ for hvordan andre førstelinjeledere i DNB følte det. Utvelgelsen av kilder ble gjort med den hensikt å ha en viss overførbarhet av funnene til å gjelde den spesifikke konteksten førstelinjeledere i DNB opptrer i. Av det ovennevnte kan vi forstå utvalget som et ikke-sannsynlighetsutvalg hvor målet er å frembringe mest mulig kunnskap innenfor et bestemt felt (Larsen, 2007).

Jeg brukte skjønnsmessig utvelgelse. Dette innebærer at jeg velger ut respondentene, ut i fra hvem jeg mener kan gi meg nyttig informasjon som kan svare på problemstillingen (Halvorsen, 2008). Informantene som ble plukket ut er basert på ulike kriterier som for eksempel kjønn, alder, utdanning og geografisk bosted (Larsen, 2007). Kravene jeg stilte til de informantene var for det første at de var fra ulike geografiske regioner i DNB, og at de var førstelinjeleder/banksjefer. Jeg valgte også informanter ut i fra en jevn kjønnsfordeling samt et hvis aldersspenn.

Jeg tok kontakt med informantene gjennom mail. Først fant jeg frem alle banksjefene i DNB på intranettet gjennom et divisjonskart over personmarkedet. Deretter sendte jeg en informasjonsmail hvor jeg beskrev prosjektet mitt til potensielle kilder. Ut i fra dette endte jeg opp med å intervju seks førstelinjeledere.

4.5 Datainnsamling

Datainnsamlingen ble utført ved en kombinasjon av telefonintervju og ansikt til ansikt intervju. Grunnen til at jeg måtte utføre telefonintervjuer begrunnes ved de ressurser jeg hadde tilgjengelige og den store geografiske spredningen av informanter. Den kvalitative metoden foretrekker helst at man møter sine informanter ansikt til ansikt (Larsen, 2007). Men dette ville vanskelig latt seg gjøre basert på omfanget av oppgaven.

For å sikre det innsamlede datamateriale tok jeg lydopptak av intervjuene. Dette ble selvsagt avklart med kildene på forhånd, og jeg informerte dem om at intervjuene ville bli slettet når jeg var ferdig med oppgaven. Fordelen med å ta opp samtalene er at jeg kan gå tilbake til intervjuene å skrive direkte ned hva kilden fortalte slik at jeg fikk helt korrekte sitater fra intervjuene. En annen fordel ved bruk av lydopptak er at jeg som intervjuer kun kunne konsentrerer meg om hva respondenten sa under intervjuet. Jeg ble positivt overasket over hvor ærlige intervjuobjektene var, og det virket som at flere av kildene hadde mye de ville si

om temaet og problematikken rundt dette. Dette kan tyde på at kildene følte seg komfortabel i intervjusituasjonen.

Når intervjuene var fullført transkriberte jeg intervjuene. Når jeg fulgte ett semistrukturert intervjuopplegg ble jeg nødt til å hoppe litt frem og tilbake mellom ulike tema. Det var da nødvendig å rydde opp i datamengden og kategorisere dataen i ettertid. Dette ble gjort ved å dele og strukturere data til ulike tema med utgangspunkt i kategoriseringen. Måten jeg gikk frem ved struktureringen av datamaterialet var først å transkribere intervjuet. Etter dette strukturerte jeg dataen inn under kategoriene begrensninger og krav. Måten dette ble gjort var å lete etter sitater i dokumentene med transkriberingsmaterialet som jeg kunne plassere under kategoriene. Etter at dette var gjort strukturerte og kategoriserte jeg dataen ytterligere ved å dele dataen opp i underkategorier av krav og begrensninger. I to av de tre tabellene under viser jeg hvordan jeg først strukturerte opp intervjuene i to hovedkategorier, her var poenget og få en grov oversikt over innsamlet data. Dette ble så avgrenset og fordelt til underkategorier av krav og begrensninger hentet fra teorikapittelet. Her ble også dataet redusert til en håndterbar mengde hvor jeg forsøkte å finne mønster mellom de ulike svarene fra informantene. Struktureringen var for meg en ryddig og oversiktlig måte og håndtere dataen på, dette gjorde analysen lettere.

	Begrensninger	Krav
Informant Leder 1.	”Informasjon”	”Informasjon”

Tabell 3 - Kategorisering av data

	Underkategorier av begrensninger	Underkategorier av krav
Informant Leder 1.	<ul style="list-style-type: none"> • Sentralisering • Formalisering • Målstyring og insentivsystemer • Verdistyring 	<ul style="list-style-type: none"> • Produsentfunksjonen • Administratorfunksjonen • Integratorfunksjonen • Entreprenørfunksjonen

Tabell 4 - Ytterligere kategorisering og strukturering av data

	Underkategorier av begrensninger Eksempel: formalisering
Informant 1.	”Sitater”
Informant 2.	”Sitater”
Oppsummert	”Mønster ved svar”

Tabell 5 - Kategorisering av svar og mønster

4.6 Metodekvalitet

For at studie har god kvalitet bør man vurdere og drøfte spørsmål rundt reliabilitet og validitet. Disse begrepene benyttes når man skal vurdere hvor godt man måler et fenomen.

4.6.1 Validitet

Validitet er noe som følger hele forskningsprosessen, og handler om at man måler det man tror man måler (Brinkmann og Kvale, 2015). I følge Halvorsen (2008) handler validitet om forskningens gyldighet/relevans til å besvare problemstillingen. Validitet handler om både metoden som er benyttet og forskeren som person (Brinkmann og Kvale, 2015). Dette innebærer at forskningens resultater vil påvirkes av meg som person, hvor jeg står for utformingen og tolkingen av dataen. Dette medfølger en viss grad av subjektive holdninger. Man må derfor forholde seg kritisk og profesjonell når det gjelder forskerens egne fortolkninger (Brinkmann og Kvale, 2015).

For å sikre validitet ble teorien brukt som støtte til intervjuguiden. Dette gir større sannsynlighet for å frembringe relevant informasjonen for å besvare problemstillingen. Intervjuguiden tok derfor utgangspunkt i hvert av temaene som har relevans for påvirkningen av handlingsrom. Dette ville med større sikkerhet gi korrekt og god informasjon for å svare på problemstillingen og derav måle det man ønsker å måle. Videre måtte jeg også stille meg særlig kritisk til mine egne meninger da jeg har bakgrunn fra bransjen. Dette er noe man må være bevisst på ved tolkingen av data, slik at det skjer på en mest mulig objektiv måte.

I følge Lewis og Saunders (2012) skiller vi mellom tre typer validitet. Først nevnes begrepsvaliditet, dette handler om relasjonen mellom fenomenet som undersøkes og innsamlet data. Her sikrer jeg dette ved å utarbeide intervjuguide etter teorikapittelet og problemstillingen. Mens intern validitet handler om i hvilken grad resultatet er gyldig for det utvalget, og det fenomenet som blir undersøkt. For å sikre at jeg oppga korrekt informasjon tok jeg lydopptak av samtalene, dette ga meg muligheten til å hente direkte sitater hvor jeg skrev ned disse med nøyaktighet. For å sikre høy validitet av innsamlet data stilte jeg oppklarende spørsmål for å sikre at informantens informasjon var korrekt. Larsen (2007) forklarer at dette er en av styrkene ved den kvalitative metoden hvor man kan være mer fleksibel og kan bryte inn i samtaler for å få oppklaringer. Dette medfører igjen mer valid informasjon. Sist blir ekstern validitet beskrevet som i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner. Dette handler om studiens overførbarhet. Den kvalitative tilnærmingen har sjeldent til hensikt å generalisere sine funn til en større populasjon. I dette

studie er dette heller ikke hensikten, og jeg vil ikke med sikkerhet kunne overføre mine resultater til andre populasjoner. Målet med studien er i større grad å utvikle eksisterende kunnskap rundt forskningsfeltet.

4.6.2 Reliabilitet

Kvale og Brinkmann (2015) forklarer reliabilitet med forskningsresultatets konsistens og troverdighet. I følge Halvorsen (2008) handler reliabilitet om kvaliteten på den innsamlede dataen, og hvorvidt man kan stole på det. En kjent måte å omtale reliabilitet på er hvis studien kan reprodusere nok så like resultater på andre tidspunkt og av andre forskere, er høy reliabilitet sikret (Kvale og Brinkmann, 2015). Derfor kan man si at reliabilitet handler om hvor godt vi måler det vi måler (Busch, 2013).

Reliabilitet viser til nøyaktighet og pålitelighet når det gjelder om undersøkelsen er pålitelig og at nøyaktighet har ligget til grunn ved prosessen (Larsen, 2007). Ved kvalitative metoder vil det å sikre høy reliabilitet kunne være en utfordring. Fordi kilden kan påvirkes av omstendighetene under intervjuet, og som kan ha betydning for svar. Reliabilitet handler og om at dataen er behandlet med nøyaktighet (Larsen, 2007). Dette innebærer eksempelvis at man har orden på intervjudataen. Forskeren kan gjøre flere forebyggende tiltak for å sikre god reliabilitet for eksempel vil man være klar over intervju effekten. Ved dette siktets det til forskerens påvirkning på besvarelsene til informantene, for eksempel gjennom fremtreden til forskeren.

For å sikre høy grad av pålitelighet til dataen, må man sørge for å samle inn dataen på en måte som sikrer korrekt informasjon. Påliteligheten avhenger og av hvordan datamateriale behandles. Gjennom mine intervju brukte jeg opptak for å sikre at jeg gjenga korrekt informasjon som informantene ga. For å sikre ærlige svar, og for å unngå å bli påvirket av omgivelsene. Her er det viktig å ikke stille ledende spørsmål.

4. Forskningsetiske retningslinjer

Som forsker må jeg forholde meg til de forskningsetiske retningslinjer, disse reglene omfatter spørsmål som informert samtykke, konfidensialitet og forskningens mulige konsekvenser for individer eller grupper (Busch, 2013). Noen av disse reglene er nedfelt og regulert i loven, for eksempel gjennom personopplysningsloven og forskningsetikkloven (Busch, 2013). I studier er det viktig å informere kildene om at de blir forsket på og at de deltar i et forskningsprosjekt før man setter i gang med selve forskningen (Halvorsen, 2008). Videre skal det innhentes et

Samtykke fra de som forskningen omfattes, det skal også gis rett til å trekke seg fra prosjektet hvis informanten ønsker dette, både før, under og etter forskningen. Det er også viktig å sikre diskresjon hvor kildene ikke skal henges ut, herunder både informantene, bedrift og institusjon. Dette er kun tillatt med mindre man har fått uttrykkelig tillatelse om dette. Dataen må også behandles med forsiktighet og konfidensialitet. Jeg har gjennom studien sørget for å holde meg til disse reglene. Kildene er godt informerte, både før intervjuene gjennom mail og ved selve intervjuet hva de er en del av. Videre informerte jeg også om at kildene ikke ville bli gjenkjent i studien, slik sikret jeg respondentenes konfidensialitet.

Det bør også belyses dersom jeg som forsker har et spesielt forhold til temaet som undersøkes (Busch, 2013). I studien vil min erfaring fra banken kunne påvirke forskningsresultatet. Dette forklares gjennom at jeg som forsker tar med meg mine egne verdier og forventninger i undersøkelse. Dette er igjen noe som kan påvirke forskningen, det er derfor viktig at man er observant på dette og ikke lar det påvirke studien. Dette er noe som kan by på utfordringer da man som forsker må involvere seg i studien for å kunne frembringe kunnskap om forskningsfeltet. Slike utfordringer er særlig relevant når man er involvert eller sterkt tilknyttet til organisasjonen eller forskningsfeltet det forskes på (Halvorsen, 2008). Når man som forsker studerer sin egen organisasjon omtales man som en intern forsker (Lewis og Saunders, 2012). I denne studien har jeg tilknytning til miljøet som undersøkes da jeg jobber i bank selv. Det er derfor viktig å være klar over de utfordringer dette gir. Spesielt er det viktig å vurdere graden av tilknytning. For eksempel vil en som er førstelinjeleder i bank og forsker på førstelinjeledere i bank kunne ha dannet seg opp egne meninger basert på sine erfaringer. Dette vil i så måte kunne påvirke studiens utfall. I denne studien vurderer jeg min tilknytning til det som forskes på som moderat og jeg viste svært lite om hverdagen til førstelinjelederne i personmarkedet før jeg startet studien. Selv om jeg vurderer min tilknytning til som studeres som lav, er det viktig at jeg er tar høyde for tilknytningen til studien å analysere dataen på mest mulig objektiv måte.

5. Analyse

I dette kapittelet går jeg inn i datamaterialet og analyserer dette med bakgrunn i problemstillingen og teorien. Hensikten med kapittelet er å få frem hvordan førstelinjelederne opplever sitt handlingsrom. Her vil begrensninger med underkategorier først presenteres, deretter vil jeg se på krav og ulike funksjoner. Sist vil jeg bruke antagelsene jeg presenterte i teorikapittelet for å forklare hvordan førstelinjelederne opplevde sitt handlingsrom. Dette vil fungere som en oppsummering hvor jeg også vil trekke inn teori om utviklingen i førstelinjelederrollen.

5.1 Begrensninger

Begrensninger er strukturelle føringer som settes av organisasjonen gjennom kompleksitet og organisasjonsstrukturer (Espedal og Kvitastein, 2012). Ulike kombinasjoner av organisasjonsmessige forhold vil danne rammen for hvordan ledelse utøves i organisasjoner (Strand, 2007). Dette er forhold som påvirker handlingsrommet (Espedal og Kvitastein, 2012). Denne studien ser på sentralisering, formalisering, mål- og insentivstyring samt verdistyring for å forklare hvilke begrensninger som kan knyttes til handlingsrommet til førstelinjelederen. Ulike kombinasjoner og grader av elementene vil gi forskjellige utgangspunkt for handlingsrommet. Det er derfor viktig å ha en forståelse for hvordan disse systemene er bygd opp i DNB. Slik kan vi øke forståelsen for hvordan førstelinjelederne beskriver sitt handlingsrom. Nedenfor går jeg inn på disse hovedfunnene.

5.1.1 Sentralisering

Organisasjonsformer og systemer danner utgangspunkt for en rekke funksjoner i organisasjoner og har betydning for handlingsrommet (Strand, 2007). På spørsmålet om hva som bestemte hva førstelinjelederen gjorde i jobben sin svarte en informant:

”I DNB jobber vi etter kjedebeslutninger, vi har litt handlingsrom innenfor hvordan vi tar ting operativt ut. Men vi må følge kjedebeslutningen.”

Et mønster i undersøkelsen er at informantene omtaler kjedestyring når de forklarer hva de gjør, og hvorfor de gjør dette. Kjedestyring nevnes av alle informantene. Konseptet ”kjedestyring” er derfor sentralt når handlingsrommet til førstelinjelederen skal forklares. Kjedestyring kan tolkes som et formidling- og styringsverktøy for toppledelsen. Informantene forteller at kjedestyring ble implementert i DNB i 2013. Systemet bidrar til at nyheter blir

spredt og implementert i tråd med virksomhetens strategi og målsetninger. Nyheter kan være ny informasjon som renteendringer, nye arbeidsmetoder, nye produkter, endringer ved eksisterende produkter og lignende. Slik spres informasjon samtidig, og likt i organisasjonen. Det å fremstå som én enhet mener informantene er vesentlig ved konseptet. Kjedestyringen sikrer dette, og forhindrer individuelle tilpasninger på lokalbanknivå. Konsekvensen ved systemet er at makten og beslutningsmyndigheten i organisasjonen sentraliseres. Dette påvirker handlingsrommet og gjør det mindre, da systemet forsøker å utvaske individuelle tilpasninger i forretningsområdet.

Strukturen i DNB er med på å definere størrelsen på lederens handlingsrommet (Espedal & Kvitastein, 2012). Hierarkiske og byråkratiske organisasjoner kjennetegnes av at makta reduseres desto lenger ned i organisasjonen lederen befinner seg (Strand, 2007). Graden av sentralisering påvirker altså handlingsrommet. Lite sentralisering gir førstelinjelederen mandat til å ta avgjørelser og beslutninger, og stor grad av sentralisering betyr at toppledelsen må godkjenne avgjørelsene (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Banksjefene mener handlingsrommet begrenses av kjedestyring. Følgende sitat beskriver dette.

”Før var det litt mere opp til oss hvordan vi tok ting ut, i dag blir alt bestemt sentralt. Det er en av tankene bak kjedemodellen. Vi skal fremstå som en enhet utad, og uten de store variasjoner fra område til område. Det blir da lettere å ha kontroll og sammenligne.”

Banksjefen forklarer at avgjørelser blir bestemt nasjonalt. Dette kom også frem fra andre informanter. Det er toppledelsen som avgjør hva førstelinjelederne skal gjøre og fokusere på. For banksjefenes handlingsrom gir dette konsekvenser, deres oppgaver blir i stor grad å følge de retningslinjer og beslutninger som er vedtatt av toppledelsen. Det ble forklart at oppgaver ble formidlet gjennom kjedestyringsmodellen ved ukentlige møter. Dette kan tolkes som hierarkisk kontroll, hvor toppledelsen er det besluttende organ. Lederne forklarer at beslutningene som vedtas følges opp og sikres gjennom ukentlige møter med mellomleder og toppleder i divisjonen. Slik sikrer ledelsen kontroll og forutsigbarhet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Banksjefene forklarer at kjedestyring medfører tettere oppfølging og kommunikasjon mellom leddene. En førstelinjeleder forstår handlingsrommet som en konsekvens av den posisjonen han er i, og som et resultat av det formelle mandatet lederen hadde. Ved spørsmålet om førstelinjelederne følte dette påvirker handlingsrommet, svarer en banksjef:

”Handlingsrommet mitt er bygd inn i strukturen, systemet og den posisjonen jeg er i, i DNB, så handlingsrommet er i stor grad bygd inn i systemer og rutiner... men jeg vil ikke si at det ikke er noe handlingsrom innenfor rutinene.”

Ut fra dette forstår jeg handlingsrommet som klart avgrenset til den formelle posisjonen til lederen. Det vil si at handlingsrommet gjelder et bestemt ansvarsområde, og i DNB for lokalbanken lederen er ansvarlig for. Dette er i samsvar med Strand (2007) sin forståelse om at hierarkisk kontroll gjenkjennes ved redusert ansvar og myndighet desto lengre ned i hierarkiet lederen befinner seg. Dermed er mandatet til lederen en konsekvens av lederens posisjon. Myndigheten til lederen begrenses til å gjelde klare ansvarsområder som å sørge for at rutiner blir fulgt og at systemer fungerer (Strand, 2007). Dette bekreftes i så måte av sitatet under som viser at banksjefene har ansvaret for å implementere og gjennomføre beslutningene som vedtas.

”Vi i førstelinje skal sørge for at kjedebeslutninger blir implementert, det er vi som drar lasset. Noen ganger synes jeg at det blir litt for mange ideer samtidig, noe som gir stort trykk på meg og mine ansatte.”

Banksjefene føler det stilles mange krav til dem og at beslutningene som tas gir resultater, dette medførte at banksjefene stort sett var godt fornøyd med avgjørelsene som ble besluttet. I følge Mom, m.fl. (2007) vil systemer som dette kunne hemme kreativitet og motivasjon, men samtidig gi positive utslag på resultater og måloppnåelse. Fallgruven ved å ikke la banksjefene påvirke beslutningene kan være at de mister forpliktelse og engasjement til målene som settes. Likevel viser det seg under at systemet gir positive effekter på resultatoppnåelsen. En banksjef beskriver det slik:

”Jeg føler at mange av de tingene som kommer (produkter, arbeidsmåter) er basert på hva vi gjør, og det er pilotert så det funker bra. Vi ser jo at de beslutninger som er gjort fører til ønskede resultater.”

Alle lederne er enige om at de ikke har mulighet til å påvirke beslutningene som tas. En banksjef tolker kjedemodellen som et verktøy for å standardisere. Et slikt system fører til hierarkisk kontroll og stabilitet og vil kunne hemme handlingsrommet. Samtidig sikrer det

også forutsigbarhet da toppledelsen får god kontroll over hva som skjer i hele organisasjonen og de ulike forretningsområdene. En informant forklarer at de blir strengt styrt.

”Innenfor PM (personmarkedet) har styringen blitt vesentlig strammere. Det forventes at vi skal agere likt. Det er lite eller ingen rom for individuelle tilpasninger.”

Jeg spurte informantene om de har mulighet til å sette sitt personlige preg over avgjørelser som blir vedtatt. Svarene viser at banksjefene ikke har mulighet til å påvirke, til tross for at det heter at de er med i diskusjonen når avgjørelser skal tas. En leder har inntrykk av at beslutninger allerede er tatt før de fikk si sin mening. Gjennom intervjuene kommer det frem at banksjefene har handlingsrom gjennom hvordan de implementerer avgjørelsene.

Avgjørelser som blir besluttet uten involvering av de som skal implementere beslutningene kan gi negative utslag (Mom, m.fl., 2007). Likevel ser vi at banksjefene har mulighet til å påvirke ved implementeringen, dette kan fungere som en måte å skape forpliktelse og engasjement rundt beslutningene. Dette viser at banksjefene ikke har handlingsrom når beslutninger skal utformes, men hvordan de skal implementeres i banken. Av dette ser vi at banksjefens ansvar er klart definert og avgrenset til å gjelde egne arbeids- og ansvarsområder. Selv om banksjefene ikke får påvirke beslutningene mener de at kjedestyring er bra. Dette begrunnes med at de ikke trenger å bruke tid og energi på å ta beslutninger om hva som skal gjøres og hvordan arbeidet skal utføres. Ett annet moment er at kjedestyring frigjør tid til å utøve ledelse:

”For meg opplever jeg dette (kjedestyring) som veldig positivt for da slipper jeg å holde på med å lage alt selv, da veldig mye er ferdigprodusert.”

”Kjedekonseptet frigjør tid slik at jeg som leder kan tenke på ledelse og ikke alt annet.”

Tre av informantene forklarte kjedestyring som helt vesentlig i dagens endrende bank- og finanssektor. Informantene sier det er vesentlig å agere raskt og likt i omgivelsene banknæringen er under i dag. Kjedestyring er en god løsning for å sikre dette, som forklares som et systemet som sikrer rask implementering av nye og innovative løsninger. Dette er vesentlig i et markedet som er under kontinuerlig endring. Ut av intervjuene kan det se ut til at konseptet sikrer stor fleksibilitet hos toppledelsen til å vedta endringer og få de raskt

implementert. Dette skaper en bank som er villig til å endre seg, og informantene forklarte at endringer var viktig.

”Jeg tror ikke det er slik det var tidligere hvor de store spiste de små, i dag er det de raske som spiser de treige.”

Med bakgrunn i intervjuobjektene utsagn tolker jeg DNB som en organisasjon som praktiserer stor grad av kontroll. Banken har et enhetlig system for informasjonsspredning og implementering av nyheter for å sikre stabilitet og forutsigbarhet. Dette viser en organisasjonsstruktur som gir klare rammer og føringer for arbeidet, både i oppgaver og tid. Beslutningene tas top-down, det vil si at de som befinner seg nederst i hierarkiet har minst makt. På ledelsesnivå vil dette være førstelinjelederen. Kjedestyring tyder på stor grad av kontroll, men også forutsigbarhet for de ansatte, deriblant førstelinjelederne. Handlingsrommet er avgrenset til å sette i verk beslutninger som vedtas på ett overordna nivå. Dette kan skape forpliktelse til beslutningene. Informantene forklarer at kjedestyring er nødvendig i omgivelsene bank- og finanssektoren er under i dag. Samtidig ser vi at konseptet hemmer handlingsrommet til banksjefene, likevel er de godt fornøyde med de fleste avgjørelser som tas.

Sentralisering

- Kjedestyring - makten og informasjonen er sentralisert.
- Banksjefene har ikke mulighet til å påvirke og bidra ved utforming av beslutninger.
- Kan påvirke implementering og gjennomføring på lokalbanknivå.
- Kjedebeslutninger forenklet arbeidshverdagen til banksjefene.
- Kjedestyring virker positivt for måloppnåelse.
- Kjedestyring hemmer handlingsrommet.

Tabell 6 - Sentralisering

5.1.2 Målstyring og insentivsystemer

Førstelinjelederens handlingsrom kan også forklares gjennom handlinger og atferd basert på virksomhetens forventninger (Espedal og Lange, 2005). Organisasjonen kan stimulere til ønsket atferd hos lederne gjennom målstyring og insentivsystemer. På spørsmålet om banksjefene handler ut fra dette svarer en informant:

”Jeg vil påstå at vi er sterkt mål og resultatorientert, men det har dreiet mer mot coach og fokus på riktig atferd gjennom aktiviteter.... Oppgaver som å skape felles verdier og hvordan vi skal oppnå våre mål (enhet) er ting som har blitt satt mer på dagsorden... Det har i dag blitt satt i system og det er blitt en struktur rundt dette hvor man påser at det faktisk gjøres... Hvor det tidligere ble sagt at man måtte gjøre det så ble det litt tilfeldig om det ble gjort eller ikke. I dag er det satt i system og det skal gjøres... dette ser vi gjennom bonussystemet hvor det måles om vi har jobbet på rett måte. Riktig aktivitet er blitt et fundament rundt bonustildelingen, resultatoppnåelse kommer i tillegg, men resultat holder ikke alene.”

Dette er et typisk svar av banksjefene om dette temaet. Lederne er opptatt av mål og resultater, og hvordan de kan oppnå bonuser. Insentivsystemer er virkemidler fra toppledelsen for å sikre at beslutningene som vedtas blir fulgt og implementert i tråd med målsetningene. På denne måten styrer virksomheten atferden til førstelinjelederen ut i fra organisasjonens premisser og ønsker (Gibson og Birkinshaw, 2004). Dette gjøres gjennom premiering av ledere som handler ut fra gitte rutiner, regler og prosedyrer som vedtas. Dette sikrer også at lederen handler ut fra kjedebeslutninger, og ikke ut fra egne meninger og ønsker. Handlingsrommet begrenses således gjennom virksomhetens mål og insentivsystemer. Informantene forklarer at resultatoppnåelse premieres med bonuser, noe som motiverer dem til å utføre arbeidet.

Et annet funn er at bonussystemet ikke bare er basert på oppnådde resultatmål i form av tall. Lederne må i mye større grad enn tidligere sørge for at målene blir oppnådd på riktig måte. Derfor må banksjefene sikre at ansatte utfører arbeidet slik kjeden beslutter. Dette innebærer et system for aktivitetsmåling, og det blir forklart at riktige aktiviteter gir gode resultater i form av kroner. Dette betyr at banksjefene må trene sine medarbeidere til å jobbe på korrekt måte slik at de får utført aktivitetene. Gjennom aktivitetsmål kan førstelinjelederen blir mer forpliktet til sine mål. Dette begrunner jeg ved at lederne i større grad må lede sine medarbeidere gjennom å trene og coache, noe som kan gi sterke relasjoner mellom leder og medarbeider. Banksjefens mulighet til å påvirke målsetningene kan øke forpliktelsen til å oppnå mål. Jeg spurte derfor om banksjefene har mulighet til å medvirke i utforming av målsetningene og budsjetter til enheten de har ansvaret for, en informant svarte:

”Det er ingenting, det blir regnet ut matematisk fra en eller annen fra økonomisiden også blir det bare fordelt på oss nedover basert på hvor mange årsverk vi har... så på det budsjettet jeg har i år har jeg ikke hatt et spørsmålet om det.”

Banksjefene opplever ikke at de har mulighet til å påvirke sine budsjetter, resultatmål og aktivitetsmål. Dette kan virke negativt på engasjement og forpliktelse til mål. Det kommer også frem at målene er krevende, og ikke alltid i tråd med realiteten.

I følge informantene er målsetningene og bonussystemet forankret i DNB sine strategier og mål. For at målstyring skal fungere bør målene være klare og presise og lett operasjonaliserbare (Espedal og Kvitastein, 2012). Banksjefene forklarer at målene er lette å forstå og å styre etter. For banksjefene er dette viktig, siden de må kommunisere målene videre til sine medarbeidere, og få de til å forså hvorfor arbeidet må utføres på en konkret måte. Likevel forklarer en av banksjefene at han savner tydelige retningslinjer for tildeling av belønning gjennom bonussystemet. Banksjefene vet ikke hva de kan forvente seg bonus dersom de oppfylder målene, og heller ikke størrelsen på, og om de vil få bonus dersom målene oppnås. At DNB ikke har klare retningslinjer for bonussystemet kan føre til at banksjefene ikke er maksimalt motivert til å oppnå målsetninger for å få insentiver. To av kildene forklarer at de har erfart at bonus blir tildelt selv om de ikke har oppnådd resultater som var forventet av organisasjonen. Dette kan svekke bonussystemet, fordi bonus vil bli tildelt uansett hvilke resultater de oppnår. På den måten vil ikke insentivsystemet fungere etter intensjonen.

Gjennom intervjudataen forstår jeg DNB som en organisasjon som praktiserer mål- og resultatstyring gjennom insentivsystemer. Dette styrer atferden til førstelinjelederne og vil kunne begrense handlingsrommet ved at førstelinjelederen handler ut i fra organisasjonens premisser og ikke ut i fra egne ønsker. Førstelinjelederne motiveres av bonussystemet og de forklarer at målsetningene ga gode resultater. Likevel føler ikke informantene at det er samsvar mellom mål og realitet, fordi de ikke fikk medvirke når målene ble satt. Dette kan gi negative utslag da forpliktelse og engasjement til mål kan svekkes. En annen svakhet med bonussystemet er at førstelinjelederne fikk bonus til tross for at de ikke hadde god måloppnåelse. Dette vil kunne svekke tillitten til, og motivasjonen ved bonusordningen.

Målstyring og insentivsystemer

- Insentivsystemer var vesentlig i DNB sin formell struktur.
- Fungerte som virkemiddel for at beslutninger ble implementert i tråd med mål.
- Banksjefene kunne ikke påvirke budsjett, aktivitetsmål og andre måleparameter.
- Banksjefene handlet ut i fra mål, og var motivert av bonuser.
- Mål var lette og forstå og handle ut i fra.
- Lederne følte at det var lite samsvar mellom mål og realitet.
- Svakhet med bonussystemet var at erfaring tilsa de ville få bonus uansett resultat

Tabell 7 - Målstyring og insentivsystemer

5.1.3 Formalisering

Regler og rutiner vil begrense førstelinjelederens handlingsrom ved å skape rigiditet (Espedal og Kvitastein, 2013). Hensikten med regler og rutiner er å skape forutsigbarhet og kontroll. På spørsmålet om førstelinjelederne følte at dette påvirket handlingsrommet svarte en banksjef:

”Det er mye regler og rutiner, slik må det nesten være i en stor organisasjon. Enkelte regler og rutiner kan virke merkelig men i det store bildet og hele kjeden under ett, så er reglene ikke så dumme.”

Empirien viser tydelig at banksjefene opplever arbeidet som regelstyrt. De fikk stadig flere regler og grenser å forholde seg til. Forklaringen på dette hang blant annet sammen med at DNB er strengt regulert av myndighetene gjennom lovverket, noe som gir føringer for utførelsen av flere arbeidsoppgaver. Espedal og Kvitastein (2012) forklarer at regler, rutiner og prosedyrer fungerer som retningslinjer for hvordan en skal handle. Alle banksjefene respekterte regelverket fra myndighetene, og dette ønsket de ikke å utfordre. Myndigheten begrenser altså handlingsrommet gjennom lovverket. En banksjef sier følgende:

”Bank- og finans er jo veldig regulert, så mange regler er eksternt bestemt i forhold til lover, regler og forskrifter.”

Myndighetene setter rammen for flere funksjoner i organisasjonen, og finanstilsynet påser at regler blir fulgt, forklarer en informant. Intervjuene viser at reguleringene gir ringvirkninger for interne regler og prosedyrer. Dette er spesielt tydelig ved kreditt fullmakter. Her kommer

det frem at banksjefens handlingsrom begrenses gjennom kredittstrategi, og løfteregler gjør at saker utenfor deres fullmakt må avgjøres på høyere nivå. Espedal og Kvitastein (2012) forklarer at rigiditet ved regler og systemer fungerer som sikkerhet mot feilbeslutninger. Dette stemmer godt overens med regelsystemet i DNB hvor kildene mener interne regler og rutiner er et sikkerhetsnett for å unngå feil beslutninger. En informant forklarte:

”Vi må forholde oss til mange regler og rutiner. Flere av de interne reglene er et resultat av reguleringer gjennom loven.”

Interne regler, rutiner og prosedyrer vil også sette rammen for handlingsrommet til ledere. Førstelinjelederne i DNB følte det var mange interne regler, rutiner og prosedyrer og forklarte at dette var noe som begrenset deres handlingsrom. Dette vil skape stabilitet gjennom kontroll og rigiditet. Dette fører så til orden og forutsigbarhet i organisasjonen, men begrenser samtidig også handlingsrommet.

”Det er mange veiledninger og oppskrifter for hvordan vi kan gjøre ting i hverdagen vår, men vi må ikke bruke det... men jeg føler det er bra så slipper vi å finne på ting selv.”

Flere av de interne reglene, rutinene og prosedyrene er et resultat av det ytre lovverket. Gjennom mange og omfattende oppskrifter for hvordan arbeidet skal utføres forsøker virksomheten å sikre seg mot feilbeslutninger basert på impuls og emosjoner. I følge Espedal og Kvitastein (2012) er dette ofte årsaker til at virksomheter har mange interne regler. Gjennom intervjuene kom det frem at mange av reglene er ment som sikkerhet mot feilbeslutninger. Samtidig ble det også klart at banken har mange rutiner og prosedyrer for hvordan arbeid skulle utføres, det gjaldt alt fra medarbeidersamtaler til hvordan møter skal utføres. Lederne forklarer at de har handlingsrom innenfor de sistnevnte eksemplene og at ikke alt er absolutte retningslinjer som de må forholde seg til. Det er rom for individuelle tilpasninger innenfor mange arbeidsoppgaver, men de har oppskrifter tilgjengelig på alt, dog opplevdes flere som veiledende. Den generelle oppfatningen til lederne er at alle retningslinjene og oppskriftene er fint å ha som verktøy og hjelpemiddel, da de slipper å finne opp alt selv i en allerede hektisk hverdag. Banksjefene har hjelpemidler og retningslinjer for rutiner og prosedyrer på mange områder. Flere av disse er absolutte og andre kan de avvike

fra, og velge selv om de vil følge. Dette kan forstås gjennom det subjektive handlingsrom hvor banksjefene tolker sine rammer. En banksjef forklarte følgende:

”Jeg føler at jeg har handlingsrom innenfor de rutiner og prosedyrer som er satt.”

Med bakgrunn i intervjudataen tolkes DNB som en organisasjon som er sterkt formalisert. Dette påvirker og begrenser banksjefenes handlingsrom. Banksjefene mener arbeidet er sterkt preget av regler, rutiner og prosedyrer. Dette er i stor grad et resultat av krav og regelverk fra myndighetene. Likevel viser det seg at banksjefenes har frihet i utførelsen av arbeidet da flere av rutinene og prosedyrene oppfattes som veiledende.

Formalisering

- DNB har mange regler, rutiner og prosedyrer.
- Myndighetene setter en absolutt ramme gjennom lover, dette gir ringvirkninger til interne regler.
- Banksjefene forsto mange av de interne rutinger og prosedyrer som verktøy og retningslinjer i arbeidshverdagen.
- Dette viser hvordan individuell tolkning av rammer påvirker handlingsrom.

Tabell 8 - Formalisering

5.1.4 Verdistyring

Regel- og målstyring har i lang tid vært primærverktøyet for ledere (Kirkhaug, 2013). Den siste tiden har det vært en utvikling hvor verdistyring har fått økt fokus i organisasjoner. Hva som oppfattes som passende og riktig atferd i forhold til verdier vil derfor påvirke handlingsrommet til lederen (Espedal og Lange, 2005). En informant forklarer hvordan verdier påvirker handlingsrommet.

”Handlingsrommet handler om at jeg må være innenfor fire vegger. Men inni der er det jo flere veier å gå for å nå frem. Jeg må sørge for at jeg ikke er utenfor boksen, og for å bruke boksen til å kunne skape de aller beste kundeopplevelsene. Det betyr at kunden skal oppleve at vi fyller verdiene våre med å være hjelpsom og initiativrike.”

Sitatet viser at banksjefene har handlingsrom innenfor rammene, og at det er viktig å oppfylle verdiene til banken. Flere informanter forklarer lignende atferd. Mønsteret viser at

banksjefene i mye større grad enn tidligere setter verdier og etikk på dagsorden, og derav baserer sine valg på verdier. For eksempel er det veldig viktig for banksjefene å få frem den rette atferden hos medarbeidere. De forklarer at det tidligere var langt større prestasjons- og resultatfokus. Denne dreiningen og arbeidet er noe som setter avtrykk i hvordan lederne handler, siden resultatpresset var større før enn i dag. Dermed er banksjefens valg basert på verdier og den nye tankemåten å jobbe ut fra. For eksempel vil en medarbeider som ikke leverer de avtalte resultatmålene hjelpes/trenes til å prestere bedre. Tidligere ville banksjefens initiere til medarbeiderne at de måtte jobbe hardere.

Lederens valg vil påvirkes basert på verdisettet og kulturen som er bygd opp i virksomheten. Banksjefene ble påvirket av verdisettet i DNB. Dette preger dagligdagse avgjørelser og beslutninger. Handlingsrommet blir i så måte påvirket av dette ved at banksjefene føler de må forholde seg til verdier og ikke gå utenfor verdisettet.

Verdistyring

- Verdier påvirket valgene til banksjefene.
- Verdier og etikk var i større grad enn tidligere på dagsorden.
- Dette påvirket arbeidshverdagen til banksjefene ved å legge føringen for hvordan valg og beslutninger ble gjort, noe som ga utslag på handlingsrommet.

Tabell 9 - Verdistyring

5.2 Krav

PAIE-modellen beskrives fire ulike funksjoner som kan forklares som forventinger/krav tilknyttet lederjobben (Strand, 2007). Krav påvirker handlingsrommet og handler om hva som forventes at lederen skal gjøre (Espedal, 2009). Krav forbindes med roller og de forventninger som er tilknyttet formelle posisjoner og oppgaver (Strand, 2007). Ved å undersøke hvilke krav ledere fremhever som viktig i rollen som banksjef vil jeg forstå hva som opptar deres tid. Hva som former handlingsrommet, og hva banksjefene har handlingsrom til å gjøre innen de bestemte funksjonene. En informant beskriver generelt hva han føler om kravene:

”Det er omfattende, alt fra å være administrator, coach til leder. Jeg har et totalansvar, jeg har ansvar for at kvaliteten er riktig, jeg har ansvaret for HMS, internkonti og at alle formkrav er på plass... i tillegg har jeg det operative ansvaret

med å nå de målene vi skal nå og jeg har i tillegg ansvar for å utvikle de menneskene som er her.”

Her forklarte banksjefen hvordan krav og forventninger påvirker arbeidshverdagen. Kartleggingen av krav viser at banksjefen opplever mange krav og forventninger tilknyttet jobben. Slik sitatet under viser.

”Til tider kan vi ha så mye oppgaver som må gjøres at ledelsesdelen faller helt bort... og det er synd.. for vi ønsker jo å ha både fornøyde kunder og medarbeidere”

Det økte omfanget av arbeidsoppgaver ble blant annet forklart gjennom en reduksjon av antall banksjefer, dette ga økt trykk på de resterende førstelinjelederne. Slik en av informantene forklarer:

”Jeg opplever ikke at det har blitt så mange flere krav, men vi har blitt færre folk til å gjøre det som vi var 80 stykker på før til nå å være 40, dette har medført at vi har større ansvarsområder i dag”

Espedal (2009) forklarer at mange og omfattende krav vil redusere lederens kontroll over arbeidshverdagen og derav handlingsrommet. De overnevnte sitatene viser at banksjefene følte at de hadde mange og omfattende krav. Dette kan derav redusere lederens handlingsrom.

Generelt om krav

- Banksjefene beskriver økte krav og større ansvarsområder.
- Færre banksjefer har gitt større ansvar til de resterende banksjefene.

Tabell 10 - Generelt om krav

Nedenfor vil jeg forsøke å kartlegge hvilke krav banksjefene opplever og hvorvidt de føler de har handlingsrom ved kravene. Jeg vil først se på produsentfunksjonen og deretter administrasjonsfunksjonen, integratorfunksjonen og entreprenørfunksjonen

5.2.1 Produsentfunksjonen

Produsentfunksjonen handler om å sette mål og drive frem resultater (Strand, 2007). I virksomheter som er sterkt resultat- og prestasjonsorientert finner vi ofte stor grad av

funksjonene pådriver og dirigent. Disse funksjonene har som formål å drive frem resultater gjennom eksplisitte mål, ambisjoner og krav satt av organisasjonen. Det bør være stor enighet om mål og hvordan de skal oppnås (Strand, 2007). Ved intervjuene spurte jeg informantene om de var sterkt påvirket av resultatkrav og mål. Om dette sier en banksjef:

”Vi må jo prestere og levere de forventede resultater, det er det vi her er for... Jeg må sørge for at vi oppnår de mål og resultater som er satt.”

Dette er et typisk svar fra informantene om hvordan de styrte etter mål. Det viste seg likevel at de ikke hadde påvirkningskraft på å bestemme sine mål. Handlingsrommet var derfor begrenset til å gjelde hvordan de skulle oppnå målene på enheten lederne hadde ansvar for. I følge Strand (2007) bør det være enighet i mål og hvordan de skal oppnås. Dette vil kunne øke motivasjon til å nå mål. Banksjefene beskriver forventningene til mål som krevende, det kan derfor ikke sies at det er stor enighet mellom forventningene fra virksomheten og realiteten. Likevel kom det frem gjennom intervjuene at banksjefene har mulighet til å påvirke og sette individuelle mål til enkeltansatte. Derfor kan vi si at handlingsrommet er begrenset til å gjelde lokalbanknivå, hvor de som ledere må bruke deres kompetanse om sine medarbeidere for å nå mål. Datainnsamlingen viser at banksjefene er sterkt prestasjons- og resultatorientert hvor de både måtte være dirigent og pådriver for å oppnå gitte mål.

Pådriver

Rollen som pådriveren gjenkjennes ved sterkt fokus på å oppnå mål. Ledere kjennetegnes ved at de løser oppgaver og håndterer stress og tidsfrister på en god måte (Strand, 2007).

Datamaterialet viser at førstelinjelederne i DNB har stort fokus på måloppnåelse og at de er pådrivere for å oppnå kravene og forventningene som bestemmes av toppledelsen. De har systemer som hjelper til med å ha kontroll over tilstander rundt målet. Sitatet under beskriver hvordan en av lederne opplever sin rolle som pådriver for resultat for å sikre produktivitet.

”Ut i fra personlige forutsetninger og egenskaper hos mine ansatte så skal jeg sette sammen et team som leverer. Det betyr at noen har ansvar for å bevare kunder og noen for hente inn nye kunder. Vi har gått bort i fra at hver enkelt skal levere så og så mye til at vi skal fungere som et team”.

Dette viser hvordan førstelinjelederne må være fokusert mot mål, og hvordan de kan oppnå målene. Dette krever evne til å sette sammen team som leverer i forhold til mål og resultatkrav. I følge Strand (2007) bør det være informasjonssystemer som opplyser om tilstander for at funksjonen skal fungere. Banksjefene forklarer at de har slike systemer. Dette hjelper de med den dagligdagse ledelsen, slik at de får god kontroll over resultater. DNB har gått bort fra å fokusere på enkeltprestasjoner til å ha større fokus på et team som skal fungere og levere i lag. Det er derfor viktig at banksjefene har handlingsrom til å sette sammen et slikt team og delegere arbeidsoppgaver basert på kompetansen til medarbeiderne. Slik økte de sjansen for å oppnå målene. Selv om ikke banksjefene kan påvirke resultatkravene, da disse er utformet fra andre ledd i organisasjonen så kan de påvirke hvordan resultatene skal oppnås. Ut i fra dette må førstelinjelederen sørge for å drive et team på lokalbanknivå slik at resultatkravene oppnås.

Dirigent

Dirigenten bidrar til å styre enkelt ansattes atferd mot målet. Dette gjøres ved å motivere, delegere, legge planer og sette mål. Gjennom intervjuene kommer det frem at banksjefenes arbeidsoppgaver i stor grad handler om å være dirigent for å oppnå gitte mål- og resultatkrav (Strand, 2007).

”Etter den nye organiseringen føler jeg at jeg i langt større grad kan delegere arbeid, gjennom innføringen av stedfortrederrollen... denne rollen kom som følge av en sterk redusering av banksjefer slik at vi får avlastet vårt arbeid... De arbeidsoppgavene jeg kan dele bort er for eksempel enkelte administrative arbeidsoppgaver, som ulike kontrollfunksjoner, trening... Dette har medført at jeg har mer tid til å drive med ledelse selv.”

Lederne kan delegere administrative oppgaver til stedfortreder. Dette er vesentlig for å frigjøre tid slik at de kan rekke over alle kravene. Dette betyr at de kan ha større fokus på å utøve ledelse, som eksempelvis motivering av ansatte for å nå mål. Tett oppfølging og motivering avhenger av informasjonssystemer som opplyser om tilstander i DNB. Slike verktøy har lederne tilgjengelige. Banksjefene forklarer at disse verktøyene ble hyppig brukt. Det sikrer god kontroll over resultater og prestasjoner, samt gjorde oppfølging og motivering mot målene enklere og lettere. Målingene fungerer som verktøy for å hjelpe ansatte til å prestere. Banksjefene følger opp resultater og prestasjoner på enkeltindividnivå og enhetsnivå.

Oppfølgingen skjer hyppig, noe som sikret kontroll over tilstander. Gjennom intervjuene forklarer banksjefene at de ikke har handlingsrom til å påvirke enhetens resultatmål, men at de kan påvirke ansattes mål.

Ut fra datamaterialet tolker jeg krav tilknyttet produsentfunksjonen som en vesentlig del av førstelinjelederens rollekrav. Resultatene kan sees i sammenheng med hierarkisk kontroll gjennom kjedemodellen slik jeg tidligere har vært inne på, fordi målene er utformet av toppledelsen. Banksjefens funksjon er derfor ikke å planlegge og budsjettere, men å oppfylle krav som settes av DNB. Det er handlingsrom innenfor hvordan førstelinjelederne skulle sikre at målene til lokalbankene ble oppnådd. Her gjennom hvordan lederne påvirket ansatte til resultatoppnåelse.

Produsentfunksjon

- Banksjefene beskrev rollen som preget av produsentfunksjonen.
- De hadde ikke handlingsrom til å påvirke enhetens mål, men mulighet til å påvirke individuelle mål til ansatte i enheten for å oppnå avdelingens mål.
- Banksjefene hadde mulighet til å delegere arbeid innenfor sin enhet. Dette gjennom stedfordrer rollen.

Tabell 11 – Produsentfunksjonen

5.2.2 Administratorfunksjonen

Administratorfunksjoner handler om å skape kontroll, stabilitet og kontinuitet (Strand, 2007). Krav som går ut å sikre kontroll og orden gjennom å dokumentere og kontrollere arbeid er typiske rollekrav ved administratorfunksjonen. Orden sikres ved å redusere graden av tilfeldigheter og ulike praksiser. Dette skjer ved bruk av ulike kontrollteknikker som formalisering og direkte overvåking (Strand, 2007).

Koordinator

Koordinator funksjonen handler om fokus mot formaliteter og orden (Strand, 2007). Banksjefene forklarer at en av deres viktigste arbeidsoppgaver og krav er å sørge for stabilitet og orden. De må bidra til at beslutningene som er vedtatt gjennom kjeden blir gjennomført ut fra retningslinjer og krav. En banksjef beskriver det slik:

”En av mine oppgaver er å sikre at vi leverer i forhold til de mål som er satt... det betyr jeg må sørge for at mine medarbeidere utfører aktivitetene på korrekt måte.”

Lederen føler at en av de viktigste oppgavene er å sørge for at kjedebeslutningen blir fulgt og utført tilfredsstillende. Dette vil begrense lederens handlingsrom. Banksjefene sier de ikke har handlingsrom til å finne på sine egne arbeidsmetoder. Det er ikke rom for individuelle tilpasninger på lokalbanknivå. Gjennom kontroll sikres lik praksis, stabilitet og forutsigbarhet for virksomheten. En av banksjefene forklarer at de må rette opp avvik dersom noe er galt, og det må gjøres etter retningslinjene. I følge Strand (2007) kan orden sikres gjennom detaljerte beskrivelser av rutiner og arbeidsoperasjoner. Banksjefenes arbeidsoppgaver går i stor grad ut på å kontrollere at arbeid blir utført etter instruksjoner basert på kjedebeslutninger. En informant forklarte at det var hans oppgave og rette opp i avvik, slik sitatet under viser:

”Hvis det er avvik er det min oppgave å rette opp i det.”

Overvåker

For at tilfeldigheter og ulike praksiser skal unngås benytter virksomheter seg av kontroll teknikker (Strand, 2007). Dette kan gjøres gjennom overvåkning, belønning, straff, og formaliteter gjennom detaljerte beskrivelser av rutiner og arbeidsoperasjoner. Lederne mener detaljerte beskrivelser av rutiner og arbeidsoperasjoner preget hverdagen deres. Sitatet under viser hvordan en leder forklarer hvordan dette påvirker hverdagen, og hvor direkte kontroll sikret riktig atferd.

”Riktig atferd måles for eksempel gjennom boligreisen som er basert på beste praksis gjennom hvordan kundene opplever møtet med rådgiveren, dette konseptet skal gjennomføres av alle rådgiverne og det måles... hvis jeg har noen innspill på hvordan ting bør gjøres kan ikke jeg bare gjøre det... det må videre opp som et forslag i systemet.”

Under intervjuene kom det frem at banksjefene må kontrollere arbeidet til medarbeiderne. De fleste arbeidsinstruksene er bestemt av andre avdelinger i organisasjonen. Banksjefene må forholde seg til disse, det var lite eller ingen handlingsrom for individuelle tilpasninger. Mange av arbeidspraksisene blir omtalt som reiser. For eksempel boligreisen som er en arbeidsprosess med flere steg som utøves på nye kunder. Dette er noe de ble målt på, slik

kontrolleres det at aktiviteten blir gjennomført. Dette vil i så måte hemme handlingsrommet ved å sikre at individuelle praksiser ikke får råde. Banksjefene må så sørge for at medarbeiderne de har ansvaret for følger arbeidsprosessene. Selv om hverdagen er sterkt preget av prosedyrer og regler opplever de likevel handlingsrom så lenge de handler innenfor prosedyrene, og leverte resultatene som var fastsatt. Dette betyr at lederne har retningslinjer som sikrer tilnærmet lik utførelse av arbeidsoppgavene, om dette sier en av informantene:

”Jeg har en del instruksjoner som er absolutte, slik at jeg må forholde meg til de. Men når det for eksempel gjelder coaching har vi retningslinjer for hvordan vi skal utføre dette, men fungerer som veiledning og verktøy for oss.”

DNB kan tolkes som en organisasjon som krever at banksjefene utfyller rollefunksjoner tilknyttet administratorfunksjonen. De skal være koordinator og overvåker. Banksjefenes oppgaver er i stor grad å sørge for at kjedebeslutninger blir implementert på korrekt måte, og at arbeidsoppgaver blir utført korrekt. Å være overvåker og koordinator er altså et viktig krav til lederne. Handlingsrommet er begrenset innenfor dette området. Som ledere har de et ansvar for at beslutninger blir gjennomført på korrekt måte uten avvik. Likevel føler de å ha handlingsrom innenfor mange av retningslinjene i banken.

Administratorfunksjonen

- Banksjefene beskrev at de hadde funksjoner som skulle sikre stabilitet og orden.
- Lederne har ikke handlingsrom til å finne på sine egne arbeidsmetoder. Deres oppgave er i stor grad å sikre og kontrollere at arbeidsmetoder m.m. blir fulgt.
- Banksjefene forklarte likevel at de følte de hadde handlingsrom innenfor flere rutiner, prosedyrer og retningslinjer. Dette viser tolkningsevne hos lederne.

Tabell 12 – Administratorfunksjonen

5.2.3 Integratorfunksjonen

Strand (2007) forklarer at integratorfunksjonen handler om å skape felles oppfatninger og styrke medlemmenes tilknytning til organisasjonen. Dette gjøres gjennom virkemidler som sosial kontroll, og myke former for styring. Et mønster ved besvarelsene er at ledelsesfunksjonen i stadig større grad også gjelder dette området. En informant beskriver det slik:

”Jeg føler ikke at jeg har fått større ansvar og innflytelse... jeg føler egentlig at jeg kun har fått mer å gjøre... Jeg føler jeg har handlingsrom her lokalt på kontoret med mine medarbeidere... handlingsrommet mitt er begrenset til å gjelde personalansvaret.”

Det er tydelig at arbeidsoppgaver som innebærer medarbeiderfokus er blitt viktigere. Det er et krav å arbeide med dette. Samtidig vektla banksjefene oppgaver som styrker medarbeiderne og arbeidsmiljøet fra et personlig nivå, og anså dette som viktig for at teamet skulle prestere. Et annet mønster med intervjudataen var at førstelinjelederne følte de hadde størst handlingsrom innenfor området personal. Her følte de at de kunne påvirke.

Rådgiver

Funksjoner som skaper oppslutning, moral og utvikling kjennetegnes ved rådgiverfunksjonen (Strand, 2007). Alle lederne føler at en av deres viktigste oppgaver er å skape samhold i gruppen. Dette blir blant annet gjort gjennom individuell veiledning. Å arbeide med moral og etikk er noe som blir satt oftere på dagsorden enn tidligere. Nye arbeidsoppgaver kan være å skape et godt arbeidsmiljø gjennom samarbeid og tilrettelegge for et prestasjonsklima.

”Mye mer coach og leder fremfor å være administrator. Jeg har et ansvar for å veilede, motivere og sette grenser noen ganger, stort sett går det mye på det å skape den gode kundeopplevelsen og utvikle teamet.”

De føler det krevende å drive med aktiviteter på dette området. Dette henger sammen med at enkelte ledere har personalansvar for opp til 40 medarbeidere. Likevel ser de viktigheten i arbeidet. En informant anser dette som en av hans viktigste oppgave:

”Min viktigste oppgaver er å følge opp tett etter den strategien og målsetninger vi har satt.”

Det er også krav om å utvikle og trene medarbeiderne. Dette blir vektlagt, de synes det er viktig fra et personlig perspektiv også. Mange av produktene som leveres krever rådgivning. Typiske oppgaver blir å skape kvalitet for kunden ved å forbedre rådgivningen hos de ansatte. Dette krever kompetanse på ledelse og trening. De må eksempelvis utvikle medarbeiderne til å bli gode ved rådgivningssamtaler, eller til å gi avslag til en kunde på en god måte. Det blir

brukt hjelpemidler og retningslinjer som verktøy for trening. Dette gir små forskjeller, og treningen baserer seg på beste praksis. Lederne er fornøyde med verktøyet som er tilgjengelig og ikke uenig i praksisene på dette området. I sitatet under forklarer en av banksjefene at de arbeider med prestasjonsledelse som innebærer fokus mot å skape den gode kundeopplevelsen.

”Prestasjonsledelse, vi fokuserer mye på kvalitet noe som er viktig da vi leverer mange produkter som krever god rådgivning, vi selger på kundens behov. Jeg har ansvar for å trene opp mine ansatte til å bli gode.”

Hjelper

Oppgaver som skaper og opprettholder relasjoner internt i organisasjonen sentralt ved integratorfunksjonen (Strand, 2007). Dette mener banksjefene er viktig, og de oppfatter seg selv som coach slik sitatet under viser.

”Vi følger opp med type støttende og coachende ledelse.”

Lederne har ansvar for å motivere, utvikle og lytte på de ansatte. Dette gjøres ved å ha hyppige medarbeidersamtaler. Det var klare retningslinjer for hvordan medarbeidersamtaler skulle foregå, men dette trengte de ikke å følge slavisk. Det blir gjort individuelle tilpasninger, fordi lederne ofte har uformelle samtaler hvor tematikk som egentlig tilhører en medarbeidersamtale blir tatt opp. Lederne og medarbeidere har god dialog. Banksjefen er tilgjengelig for diskusjoner, og dialog dersom medarbeiderne har behov for å prate. Dette er ikke et krav fra ledelsen. Via intervjuene kommer det frem at de syntes det er viktig å være tilgjengelige.

Førstelinjelederne oppfatter funksjoner innen dette området som svært viktig. Det er et krav fra toppledelsen at dette er et tema som inngår i arbeidsoppgaver. Samtidig ser lederne dette som personlig viktig. Det stilles altså krav til førstelinjelederne om hvordan de skal utføre arbeidsoppgaver på dette området også. Førstelinjelederne forklarte at de følte størst handlingsrom når det gjaldt personal.

Integratorfunksjon

- Banksjefene følte de hadde fått økt ansvar ved området personal. Det var også her de følte størst handlingsrom.
- Oppgaver som å coache, tilrettelegge, trene, motivere og utvikle teamet var viktig.
- Lederne hadde oppskrifter for hvordan de skulle trene ansatte, utføre medarbeidersamtaler m.m. likevel følte de ikke at de var bundet disse, og de brukte de som oppskrifter og verktøy i hverdagen.
- De hadde ikke handlingsrom til å ansette personal.

Tabell 13 - Integratorfunksjonen

5.2.4 Entreprenørfunksjonen

Entreprenørfunksjonen handler om et sterkt eksternt fokus mot det ytre (Strand, 2007).

Aktiviteter som er rettet mot omverden som å utnytte muligheter og avverge trusler er viktig. Funksjoner rundt dette feltet har lav grad av formalisering. Banksjefene sier de ikke har oppgaver som går ut på å skape nye ideer og utvikle dem. Slik en informant forklarte.

”Er det noen endringer, nye produkter, ideer eller arbeidsmetoder skyves det ned til oss i førstelinje, så får vi implementere det.”

Ideutvikling gjøres andre steder i organisasjonen. Ledelsesoppgavene er derfor lite rettet mot entreprenørfunksjonen. Det kommer frem at kjedemodellen er lagt opp til at førstelinjelederne ikke trenger å ha fokus på omverden. Deres oppgaver er rettet mot deler av det indre liv i organisasjonen, med fokus på andre felt. De er enige i at evnen til å drive med innovasjon er viktig. Banksjefene kan komme med forslag og ideer for hvordan arbeidsoppgaver skal utføres. Gode nye ideer for hvordan kundemøtet kan forbedres blir utprøvd i korte ”pilot perioder”. Likevel er det ikke en primæroppgave, og lederne har ikke handlingsrom til å finne egne løsninger og ideer.

Entreprenørfunksjon

- Banksjefene forklarte at det ikke var rom for individuelle forskjeller. De hadde derfor ikke handlingsrom til å finne på sine egne arbeidsmetoder.
- Funksjonen til banksjefene var i større grad å sørge for at endringene som var bestemt i andre deler av organisasjonen ble implementert.

Tabell 14 - Entreprenørfunksjonen

5.3 Valg

Valg handler om lederens mulighet og frihet til å utøve skjønn og fatte beslutninger når det gjelder hva, hvordan og når oppgaver skal gjøres (Espedal og Lange, 2005:6).

Valgmulighetene avhenger av krav og begrensninger som lederen må forholde seg til. De valgene førstelinjelederne tar påvirkes av hvordan lederen fortolker sitt handlingsrom.

Tolkningen baseres på personlige egenskaper og personlighetstrekk. Gjennom intervjuene blir det tydelig at denne tolkningen varierer fra banksjef til banksjef. Noen ledere forsøker å tenke utenfor boksen på enkelte områder. Dette førte til at noen ledere følte at de hadde handlingsrom, mens andre følte at de ikke hadde handlingsrom. Sitatet under er hentet fra en banksjef som beskriver at handlingsrommet hans baserte seg på en logikk hvor han etterlevde kravene fra sin leder i førsterekke, og deretter kom medarbeiderfokuset.

”Mine handlinger baseres i stor grad på hva min leder forventer av meg, det innebærer egentlig at jeg skal nå mål. Selvfølgelig vil jeg også tenke på mine medarbeidere, men først må mål prioriteres.”

En annen leder er veldig opptatt av å følge de beslutninger som tas, og utføre dem helt i samsvar med retningslinjene. Dette uten å tenke på medarbeiderne, slik sitatet under sier. Dette viser at lederne tolker handlingsrommet sitt ulikt. Ulikheten i tolkningen kan forklares gjennom det subjektive handlingsrommet som viser at handlingsrommet fortolkes ulikt basert på egne vurderinger:

”Det er ikke rom for at jeg skal finne på ting selv og ta beslutninger. Jeg må forholde meg til det som er besluttet. Hvis jeg ikke gjør det tror jeg veien er kort ut fra DNB.”

Likevel kan det ikke sies at handlingsrommet blir betydelig større selv om de velger å sette sitt personlige preg på enkelte områder. Dette fordi lederne måles og følges tett opp av sine ledere. Når det gjelder handlingsatferden kan vi skille mellom to typer logikker (March og Weil, 2005). Å handle ut i fra virksomhetens ønsker ser banksjefene på som viktigst, samt handle på en måte som gir de aksept fra sine medarbeidere. Dette ble begrunnet med at de må ha de ansatte ”med på laget”, og at de derfor måtte ha en forståelse for hvorfor arbeid ble utført på den måten de ble utført på.

5.4 Antagelser om handlingsrommet

Teorikapittelet ble avsluttet med fire antagelser hvor jeg kombinerte ulike grader av begrensninger og krav for å vise hvordan handlingsrommet kan være. Disse antagelsene forutsetter en logikk hvor mange krav og mange begrensninger gir lite handlingsrom, og motsatt vil få krav og få begrensninger gi stort handlingsrom (figur 5). Nedenfor går jeg gjennom disse antagelsene. Dette er også en oppsummerende avslutning av analysekapittelet. Her trekker jeg frem hvordan banksjefene opplever eget handlingsrom. Avslutningsvis tydeliggjør jeg funnene opp mot utviklingen i førstelinjelederrollen som fremgår i kapittel 3.1.1.

Datainnsamlingen tydeliggjør flere mønster. Gjennom analysen viser det seg at førstelinjelederne opplever organisasjonsmessige begrensninger for handlingsrommet. Dette gjennom sentralisering ved kjedestyring, hvor beslutninger bestemmes av toppledelsen. Førstelinjelederne kan ikke påvirke disse avgjørelsene. Banksjefene brukes til å implementere endringer. Banksjefene forklarer at de kan påvirke måten arbeidsoppgaver operativt skal gjennomføres. Dette viser evne og mulighet til å tolke retningslinjer og benytte handlingsrommet, likevel kunne de ikke gå utenfor rammene ved beslutningene og finne på sine egne løsninger. Banksjefene er fornøyd med hvordan dette systemet fungerer, da det frigjør tid til ledelsesrelaterte oppgaver som å trene, rådgivning, coache medarbeidere og lignende. Lederne trenger ikke tenkte på arbeidsoppgaver som omhandler beslutningstaking av stor betydning for organisasjonens arbeidsmetoder og retning..

Studien viser at DNB er sterkt preget av formalisering gjennom mange og omfattende regler, rutiner og prosedyrer for arbeidsprosesser. Banksjefene hadde veiledninger og arbeidsoppskrifter for det meste i hverdagen, likevel forklarte banksjefene at de brukte dette som verktøy og ikke som absolutte krav. Det betyr at banksjefene valgte å tolke rutiner og prosedyrer. På den måten brukte de dette som veiledning for å lage sine egne versjoner av arbeidsprosesser, likevel kunne de ikke gå utenfor skjønnsrommet.

Målstyring og insentivsystemer påvirket handlingsrommet til banksjefene. Banksjefens atferd styres av bonussystemer. Dette viser hvordan DNB styrer handlinger og begrenser handlingsrommet. Banksjefene beskriver disse systemene som begrensninger for handlingsrommet. Dette tydeliggjøres når banksjefene beskriver hvordan de tolker og implementer kjedebeslutninger. Her forholder de seg til beslutningene, men setter likevel sitt

personlige preg på implementeringen, dog uten de store avvik. Dette ser vi også gjennom måten banksjefene tolket regler, rutiner og prosedyrer. De beskriver små avvik, slik at de fortsatt er innenfor rammer som er besluttet. Ved å handle på denne måten vil banksjefene fortsatt oppnå bonus.

Intervjuene viser at verdier også styrer handlingsrommet til førstelinjelederne.

Handlingsrommet begrenses gjennom verdier som gir retning for atferd, og derav påvirker de valg som tas. Slik begrenses valgene til banksjefene i ulike grader. Derav forstås DNB som en organisasjon hvor organisasjonsmessige føringer styrer handlingsrommet til banksjefene.

Banksjefene opplever mange krav til rollen som førstelinjeleder. De skal inneha roller som tilsvarer administrator-, produsent-, integrator-, og delvis entreprenørfunksjoner. Hvor banksjefene må rette seg kravene som stilles fra sine ledere uten stor mulighet til å påvirke hvordan, og hva de skal gjøre i sin hverdag. Datamaterialet viser stort spenn i krav og forventninger. Likevel har ikke banksjefene fått større fleksibilitet til å balansere mellom økte krav og forventninger, dette betyr at handlingsrommet ikke har økt. Dette gir stort arbeidspress på førstelinjelederne og samsvarer med Hales (2005, 2006) og Hutchinson og Purcell (2007, 2010) sine studier om førstelinjelederrollen. Likevel viser datamaterialet at noen av banksjefene ikke opplever at de har for mange krav. Dette ble for eksempel forklart ved at de har mulighet til å delegere arbeid, noe som avlaster trykket på de som ledere. Flere banksjefer opplever også krav og detaljerte retningslinjer for hvordan arbeidet skal utføres som et verktøy, og ikke som et krav. Dette viser det subjektive handlingsrom som innebærer at banksjefene tolker sine omgivelser, og bruker de til sin fordel. Basert på analysekapittelet vil jeg nå diskutere de fire antagelsene.

Få krav og få begrensninger

Svarene fra informantene peker ikke mot antagelse 4 - kombinasjonen av få krav og få begrensninger. Banksjefene opplever ikke frihet til å styre arbeidshverdagen etter egne ønsker. Hverdagen er begrenset av føringer satt gjennom den formelle strukturen, krav og forventninger knyttet til jobben. Det er ingen banksjefer som opplever få krav og få begrensninger. Derfor kan jeg ikke gi støtte til antagelsen om at banksjefene føler få krav og få begrensninger i jobben.

Få krav og mange begrensninger

Antagelse 3 legger frem en kombinasjon av få krav og mange begrensninger. Banksjefene opplever mange organisasjonsmessige begrensninger gjennom formell strukturering som sentralisering, målstyring og insentivsystemer, verdistyring og formalisering. I denne studien undersøkes krav gjennom funksjoner ved banksjefrollen. Det er et generelt mønster at banksjefene opplever mange krav og forventinger. Banksjefene har klare forventinger til hva de skal gjøre og hvordan arbeidet skal utføres. Likevel ble det gjennom intervjuene klart at banksjefene fortolket sine krav i hverdagen. Dette medførte at flere banksjefer ikke følte det stiltes mange krav til dem. Blant annet fordi oppgaver kan delegeres. Dette reduserer arbeidsmengden og kravene til banksjefen betraktelig. Samtidig frigjør dette tid til ledelsesoppgaver. Banksjefene beskriver at de har handlingsrom på lokalbanknivå innenfor de funksjonene de har ansvar for. For eksempel utvikling av medarbeidere. Her er det oppskrifter for hvordan dette skal gjøres, likevel blir dette bare verktøy og hjelpemiddel for banksjefene. Dette viser hvordan banksjefene tolket kravene. Banksjefene opplever altså mange organisasjonsmessige begrensninger og krav tilknyttet rollen. Likevel velger flere å tolke kravene og bruke de som retningsgivende for å oppnå resultatkrav satt av toppledelsen. Antagelse 3 gir derfor delvis bilde av hvordan handlingsrommet beskrives, og noen av banksjefene ville kanskje plassert seg her hvis de selv fikk velge.

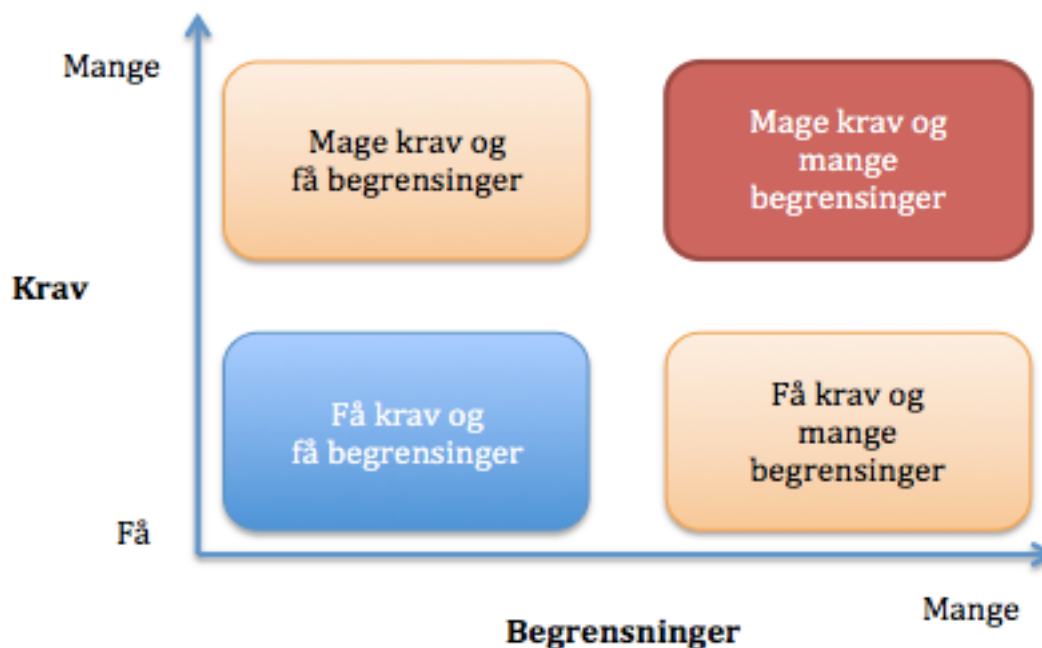
Mange krav og få begrensninger

Antagelse 2 kombinerer mange krav og få begrensninger. Intervjudataen peker mot at førstelinjelederne føler mange krav. De må fylle mange roller i organisasjonen, hvor de har funksjoner ved administrator, produsent, integrator og entreprenørrollen. Likevel viser banksjefene evne til å fortolke krav og benytte handlingsrommet. Ut fra datamaterialet kan jeg ikke gi dirkete støtte til at førstelinjelederne opplever få organisasjonsmessige begrensninger. Men banksjefene beskriver hvordan de tolker sine begrensninger, og slik gjør de organisasjonsmessige begrensningene mindre. Eksempelvis beskriver flere informantene at de har handlingsrom ved implementering av beslutninger på lokalbanknivå. De opplever eksempelvis handlingsrom gjennom formalisering, hvor banksjefene beskriver flere av de interne regler, prosedyrer og rutiner som veiledende. Dette viser at selv om banksjefene opplever mange begrensninger har de evne til å tolke rammene de er underlagt. Banksjefene bruker også verdier som retningsgivende i arbeidshverdagen for å skape de beste kundeopplevelsene. Dette betyr at de av og til avviker fra rutiner og prosedyrer dersom det er det beste for kunden. Disse eksemplene viser hvordan det subjektive handlingsrommet

fungerer. Banksjefene tolket rammer og derav utvidet handlingsrommet. Derfor føler noen banksjefer at begrensningene ikke er så omfattende. Likevel beskriver de ikke et handlingsrom som blir betydelig utvidet som følge av fortolkningen av rammene. Målstyring og insentivsystemer er i stor grad det som får banksjefene til ikke å gå ut over rammene. Dette gjør at jeg ikke kan si at antagelsen om mange krav og få begrensninger beskriver handlingsrommet til banksjefene. Likevel føler noen banksjefer at de har få begrensninger da de kan tolke flere av de organisasjonsmessige begrensningene.

Mange krav og få begrensninger

Den siste kombinasjon er antagelse 1 - mange krav og mange begrensninger. Banksjefene beskriver en hverdag hvor de har funksjoner som administrator, integrator, produsent og entreprenør. Dette fører til betydelig ansvar i organisasjonen, noe som gir stor arbeidsmengde. Kravene er begrenset til å gjelde den daglige driften, likevel var det stort spenn i arbeidsoppgaver og krav til stillingen. Banksjefene skal sørge for stabilitet og implementere endringer bestemt av toppledelsen. Dette medfører at en av oppgavene til banksjefene er å kontrollere at arbeidet utføres i samsvar med kjedebehandlingene. Dette betyr at banksjefenes oppgaver i stor grad blir å coache, være rådgiver, trener og utvikle medarbeidere slik at enheten jobbet slik toppledelsen har beskyttet. Banksjefene har også ansvar for oppgaver som bonuser, oppsigelser og ansettelser. Likevel har de ikke myndighet til å ta beslutninger om de kan ansette noen. Det blir det forklart at rollen tidligere var veldig resultat- og målorientert, altså var administrator- og produsentfunksjonen mest fremtredende. Det beskrives en endring hvor førstelinjelederen i større grad er integrator, med større medarbeiderorientering. Banksjefene må også være endringsagenter gjennom å implementere endringer bestemt av toppledelsen. Vi ser at kravene til banksjefene har stort spenn, og de har oppgaver innen alle funksjonene i PAIE-modellen. Trekkene som beskriver kravene til banksjefrollen stemmer godt over ens med utviklingstrekkene som fremgår i kapittel 3.1.1. Samtidig beskriver flere av banksjefene ulike måter å tolke kravene og forventningene ved arbeidet, dette øker handlingsrommet. Likevel er hverdagen i stor grad styrt av krav og forventninger. Banksjefene beskriver de organisasjonsmessige begrensningene som et sett av rigide systemer som hemmer handlingsrommet. Dette kommer til uttrykk gjennom sentralisering, formalisering, målstyring og insentivsystemer samt verdistyring. Likevel beskriver banksjefene at de fortolket formalisering som regler, rutiner og prosedyrer.



Figur 8 - Bekreftelser/avkreftelser av antagelser.

6. Oppsummering og konklusjon

Nedenfor oppsummeres resultatene fra analysen og drøftingen. Deretter vil jeg konkludere med bakgrunn i problemstillingen. Jeg vil også presentere komplikasjoner ved studie og forslag til videre forskning.

Studiens problemstilling er som følgende ”*Hvordan beskriver førstelinjeledere ved personmarkedet i bank sitt handlingsrom*”, og har som formål å frembringe kunnskap om hvordan førstelinjeledere opplever sitt handlingsrom.

Undersøkelsen av handlingsrommet ble utført med bakgrunn i Steward (1982) sin teori hvor begrensninger, krav og valg gir utgangspunkt for atferden til ledere. Begrensninger ble undersøkt gjennom de organisasjonsmessige variablene sentralisering, formalisering, målstyring og insentivsystemer samt verdistyring. Jeg undersøkte også krav og forventinger tilknyttet banksjefrollen. Krav ble undersøkt basert på PAIE-modellen av Strand (2007) som legger frem funksjoner ledere kan ha. Dette gir forståelse av banksjefenes arbeid, samt hvilke arbeidsområder de har handlingsrom. Med bakgrunn i krav og begrensninger har jeg utarbeidet fire antagelser om handlingsrommet basert på ulike grader av de overnevnte elementene:

1. *Mange krav og mange begrensinger.*
2. *Mange krav og få begrensinger.*
3. *Få krav og få begrensninger.*
4. *Få krav og mange begrensinger.*

Undersøkelse viser at det er vanskelig å kategorisere handlingsrommet til banksjefene innenfor en av antagelsene. Handlingsrommet er et gjenstand for en subjektiv tolkning, og påvirkes av individets oppfatning av handlingsrommet, og vil derfor være ulikt fra menneske til menneske. I utgangspunktet forventet jeg å kategorisere alle informantene i en av antagelsene, og samtidig avkrefte de øvrige. Dette lar seg ikke gjøre. Men dersom kun det objektive handlingsrommet legges til grunn kunne dette være mulig. Men kunne også gi et annet svar på studien. Banksjefene ville da sannsynligvis beskrive mange krav og mange begrensninger. Studien viser at førstelinjelederne beskriver handlingsrommet med bakgrunn i en subjektiv vurdering, men som de også mener påvirkes av organisasjonsmessige elementer og krav og forventinger tilknyttet jobben.

Førstelinjeledernes beskrivelser kan kategoriseres under antagelse 1, 2 og 3. Dog er antagelse 1 – mange krav og mange begrensninger mest fremtreden. Ingen informanter beskriver antagelse 4, det vil si få krav og få begrensninger. Antagelse 2 og 3 må nevnes som interessante funn. Funnene viser hvordan individuelle tolkninger påvirker oppfattelsen av handlingsrommet, og derav viser hvordan det subjektive handlingsrommet fungerer. Selv om banksjefene opplever DNB som en organisasjon med mange krav og mange begrensninger, kommer det frem at de aller fleste banksjefene fortolker kravene og begrensningene.

Funnene gir støtte til den teoretiske utviklingen av førstelinjelederrollen. En rolle med stort spenn mellom oppgaver, og som må utfylle mange funksjoner i organisasjonen. I DNB beskriver banksjefene en utviklingstrend mot større medarbeiderfokus, og mindre fokus på resultat- og prestasjoner, selv om sistnevnte fortsatt er viktig. Primærfunksjonen som beskrives er at førstelinjelederne skal drive lokalbanken etter metoden som bestemmes av toppledelsen. Dette sikres gjennom formalisering, målstyring og insentivsystemer, samt verdistyring. Slik tilpasser DNB seg endringene i omgivelsene og næringen. Dette er elementer som begrenset handlingsrommet til førstelinjelederne. Samtidig føler lederne autoritet på lokalbanknivå når de planlegger hvordan målsetningene skal oppnås for sin enhet.

Førstelinjelederne opplever et begrenset handlingsrom som følge av at beslutninger er sentralisert samt gjennom målstyring og insentivsystemer. Banksjefene beskriver også formalisering som hemmende for handlingsrommet, likevel forklarer lederne at det er rom for tolkning. *Førstelinjelederne beskriver et begrenset handlingsrom, men som flere føler de kan tolke, og derfor gir en viss frihet til utøvelse av rollen.*

6.1 Implikasjoner og begrensninger

Forskningsmessige implikasjoner

I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i hvordan krav og begrensninger påvirker handlingsrommet til førstelinjelederne. Studien viser at oppfatningen av handlingsrom varierer fra aktør til aktør. Dette åpner for interessant forskning ved fremtidige studier.

En forskningsmessig komplikasjon ved studien var at omfanget av studiet gjorde det nødvendig å velge hvilke organisasjonsmessige variabler som skulle studeres. Det vil også være andre variabler enn de denne oppgaven har gått inn på som påvirker handlingsrommet til førstelinjelederen eksempelvis strategi, organisasjonskultur og lignende. Disse variablene kunne gitt ett annet svar på problemstillingen. Likevel vurderer jeg de variabler jeg har brukt i denne oppgaven som sentralt ved å kunne forstå handlingsrommet til førstelinjeledere da det dekke over sentrale elementer i en organisasjon.

En annen forskningsmessig implikasjon ved studien kommer frem ved antagelsene. De fire antagelsene jeg har utarbeidet legger til grunn en forståelse av at økte krav og økte begrensninger gir lite handlingsrom og motsatt vil få krav og få begrensninger gi stort handlingsrom. De fire antagelsene jeg har utarbeidet inkluderer ikke elementer som former det subjektive handlingsrom, som eksempelvis personlighet og personlige egenskaper.

Forslag til videre forskning

Denne studien viser at handlingsrommet er en subjektiv fortolkning, hvor oppfatningen av handlingsrom vil variere fra aktør til aktør. Dette åpner opp for interessant forskning. Personlig synes jeg det hadde vært spennende og sett nærmere på hvorfor førstelinjelederne fortolket krav og begrensninger, med hensyn på personlighet og trekk ved lederne. Altså hatt et større fokus mot det som danner det subjektive handlingsrom. Dette kunne tilført kunnskap på et dypere nivå og gitt en forståelse av bakgrunnen for de valgene førstelinjelederne tar.

Gjennom studien har det blitt tydelig at flere områder ved handlingsrommet vil være interessant å belyse, eksempelvis hvordan handlingsrommet øker/redueres med grad av formell posisjon. Dersom det i en senere tid skal gjennomføres studier om handlingsrom vil de overnevnte problemstillingene kunne gi interessante funn.

7. Referanseliste

- Andresen, K. (2014). Handlingsrom gir ikke alltid styringsmulighet. *Stat & Styring*. (02), 35-36.
- Andersen, J. A. (2011). *Ledelsesteorier. Om ledelse skal lede til noe*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Antonsen, Y. (2014). The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway." *Scandinavian Journal of Management* 30.(1). 40-50.
- Buch, T. (2013). *Akademisk skriving*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Brinkmann, S. & Kvale, S (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. Utg. Gyldendal.
- Birkinshaw, J, & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*. 45, (4).
- Bolton, S. C. (2005). Making up' managers the case of NHS nurses. *Work, employment & society* 19.(1) 5-23.
- Espedal, B. (2008). Handlingsrom for ledelse. *Beta*. 22 (02), 20-38.
- Espedal, B. (2009). Maneuvering space for Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies* November, 16 (2) 197-212.
- Espedal, B. & Kvitastein, O. A. (2012). Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse. *Magma*. (8). 30-38.
- Espedal, B. & Kvitastein O. A. I: Rønning, R. (2013). *Livet som leder: lederundersøkelsen 3.0*. Fagbokforlaget.
- Espedal, B & Lange, B. K. (2005). Handlingsrom for ledelse: i hvilken grad og på hvilken måte har ledere valg- og handlefrihet? *NSF*.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations. *Mineapolis/ St.Paul: West*.
- Francis, H., & Keegan A. (2006). The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*.16.(3). 231-249.
- Foss, N. J., et al. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human resource management*. 48.(6) 871-893.
- Hales C. (2005). Rooted in supervisoin, branching into management: continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of management studies*, 42, (3).
- Hales, C. (2008). Moving down the line? The shifting boundary between middle and first-line management. *Journal of General Management* 32.(2).
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo. Cappelen Akademisk.

- Hambrick, D. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32.(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion - A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, (9), 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), 193-206.
- Hutchinson, S. & Purcell, J. (2010). Managing ward managers for roles in HRM in the NHS: overworked and under-resourced. *Human Resource Management Journal*, 20.(4)
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug R. (2013). *Verdibasert ledelse – betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Universitetsforlaget.
- Ladegård, G., & Vabo, S. I. (2011). Ledelse, styring og verdier. *Magma*, årg. 14.(1). 23-31.
- Larsen, A. K. (2007). *En enklere metode: veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Fagbokforlaget.
- Lowe, J. (1992) Locating the line: the front-line supervisor and human resource management. *Reassessing human resource management*. 148-68.
- Mattila, M., & Alexei H. (2015). The real value of electronic banking. Proceedings of the 2000 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. *Springer International Publishing*.
- Mjelde, M. E. & Nesheim, T. (2015). Ledelse i ulike kontekster. *Magma*. 62-72.
- 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).
- Ng, K., Ang, S., & Chan, K. (2008). Personality and leader effectiveness: a moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93.(4).
- Perry, E. L., & Kulik, C. T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 19.(2). 262-273.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM- performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*. 17.(1), 3-20.

- Prieto-Pastor, Martin-Perez I, Victor. (2015). Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of management support. *The International Journal of Human Resource Management*. 26.(5), 589- 615.
- Rogan, M. & Mors, M. L. (2014). A network perspective in individual level ambidexterity in organizations. *Organization Science*.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mom, T, Van Den Bosch, F., & Volberda, H. W. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies*. 44. (6). 910-931.
- March, J. G., & Weil, T. (2005). On leadership. Cambridge, UK: *Blackwell Publishing*.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012) *Research Methods for Business Students* (6), Pearson.
- Stewart, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review*. 7.(1). 7-13.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*, 2. utgave. Fagbokforlaget.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6, utgave). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Northouse, P.G. 2010. *Leadership: Theory and Practice* (5. utg.). Los Angeles: Sage.

Internettreferanser

Dagens Næringsliv (2015). ”SpareBank 1 Nord-Norge kutter 100 ansatte”. Hentet 12/11-2015. <http://www.dn.no/nyheter/finans/2015/09/22/0841/SpareBank-1-NordNorge/bank-kutter-100-ansatte>

DNB Feed. (2016). *Tar grep for å møte den digitale hverdagen*. Hentet 07/03-2016. <https://dnbfeed.no/privatokonomi/tar-grep-for-a-mote-den-digitale-hverdagen/>

Finansforbundet. (2015). ”Flere tusen mister jobben” Hentet 12/11-2015. <https://www.finansforbundet.no/aktuelt/flere-tusen-mister-jobben/>

Siv Jensen. (2016). *Solide banker bidrar til omstilling*. Hentet 02/05-2016. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/solide-banker-bidrar-til-omstilling/id2485634/>

Vedlegg

Intervjuguide

1. Bakgrunnsopplysninger om lederen

1.1 Navn:

1.2 År:

1.3 Utdanning:

1.4 Erfaring fra andre organisasjoner:

1.5 Antall år i DNB?

1.6 Mange år som FLL og leder?

1.7 Hvordan har måten å drive ledelse endret seg gjennom de årene du har vært leder i DNB og eventuelt, hva var bakgrunnen for endringen?

2. Bakgrunnsopplysninger om organisasjon og lederstilling

2.1 Beskriv din stilling i organisasjonen, så generelt som mulig.

3. Handlingsrom

3.1 Hva forstår du som handlingsrom?

3.2 Hvordan vil du beskrive ditt handlingsrom?

3.3 Hvilke områder opplever du at du har stort/lite handlingsrom?

4. Krav og forventinger

4.1 Føler du at du kan forme arbeidshverdagen din etter eget ønske? Hvis ja, eksempel?, hvis nei, hvorfor kan du ikke det og hva bestemmer hva du skal gjøre?

4.2 Opplever du banksjefrollen som omfattende i form av arbeidsmengde og arbeidsoppgaver?

4.3 Hva opplever du som viktigst av arbeidsoppgaver?

4.3 Føler du at du kan påvirke de krav som stilles til deg? Hva er det som begrenser det da?

4.5 Opplever du at det er detaljerte arbeidsinstrukser? Hvor klar er den, praksis eller veiledende?

4.6 Hvordan vil du beskrive dine fullmakter til å fatte beslutninger? Hva begrenser det i så

fall?

4.7 Opplever du at du kan påvirke arbeidsoppgaver?

5. Ledelsesfunksjoner

5.1 Hvordan vil du beskrive mål og resultatorientering i DNB?

5.2 Føler du sikring av måloppnåelse som viktig ved jobben din?

5.2 Forstår du oppgaver som å skape god samarbeidsklime som viktige, og hvordan jobber du i så fall med dette?

5.3 Hvordan vektlegges arbeid mot å skape felles verdier og mål blant medarbeidere?

5.4 Er oppgaver som å støtte, utvikle og motivere ansatte viktig?

5.5 Kan du delegere arbeid?

5.6 Føler du at du har mulighet til å prøve ut nye ideer?

6 Begrensninger

6.1 Føler du at strukturen i DNB setter grenser for handlingsrommet ditt? Hvis ja, på hvordan måte?

6.2 Synes du at handlingsrommet ditt bestemmes ut i fra din posisjon i DNB?

6.3 Hvor føler du at beslutningsmyndigheten i organisasjonen ligger?

6.4 Hvordan vil du si at regler, rutiner og prosedyrer i DNB er? Og hvordan påvirker det arbeidshverdagen din?

6.5 Hvordan er målstyring i DNB?

6.6 Handler du ut i fra bonus og insentivsystemer?

6.7 Føler du at du har innflytelse når beslutninger tas?

7. Avslutning

7.1 Er det noe annet du vil tilføye?