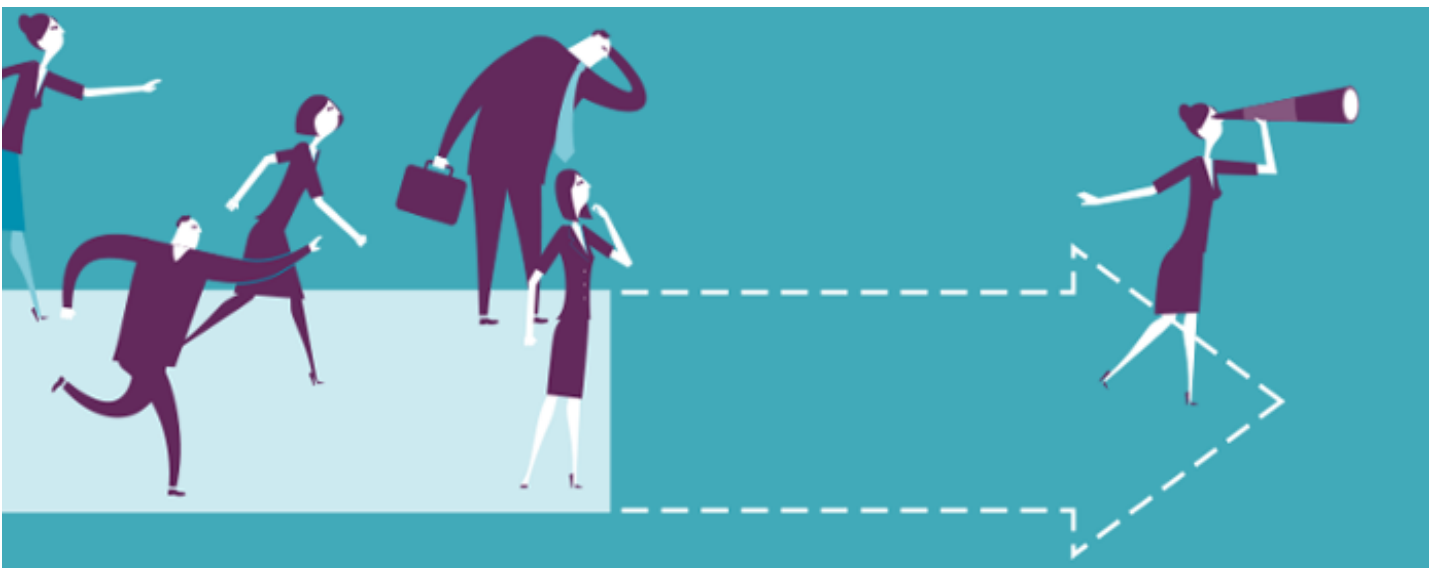


BCR 3102 – Bacheloroppgave
Bachelor i HR og personalledelse
Høyskolen Kristiania

Mellomlederen – mer enn bare en budbringer?

En bacheloroppgave om hvilken påvirkningskraft mellomleder som endringsagent har på DNB Liv sin verdiskaping.



Vår 2018

“Denne bacheloroppgaven er gjennomført som del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne oppgaven er skrevet som avslutningen på vår bachelor i HR – og personalledelse ved Høyskolen Kristiania, våren 2018.

Gjennom arbeidet med denne bacheloroppgaven har vi fått et innblikk i hvordan en organisasjon benytter mellomledernivået under endring. Det har vært en interessant og spennende prosess, hvor vi underveis har møtt på ulike utfordringer. Dette har resultert i at vi har tilegnet oss ny kunnskap innen ulike fagområder. Forskningen har gitt oss gode forutsetninger for å besvare problemstillingen.

Vi ønsker å takke vår veileder Morten Ågenes for et godt samarbeid gjennom hele prosessen. Du har vært til stor inspirasjon, og en interessant diskusjonspartner. Samtidig har du gitt oss god faglig veiledning i form av innspill og konstruktiv kritikk.

Vi vil videre takke Elisabeth Hundvin og Barbro Knudsen fra DNB Liv. Dere har tatt oss godt imot og vært svært hjelpelige i starten av denne prosessen. Vi vil også takke våre respondenter og informanter i organisasjonen for å tatt seg tid til å involvere og engasjere seg i oppgaven vår.

Avslutningsvis vil vi takke hverandre for et godt samarbeid gjennom tre lærerike og spennende år på Høyskolen Kristiania.

God lesning!

Sammendrag

Da enkelte hevder det i dagens kunnskapssamfunn foreligger et betraktelig mindre behov for mellomledere, synes vi det var interessant å skrive en oppgave som kan bidra til å sette søkelys på hvilken rolle mellomlederen har. Gjennom vår undersøkelse har vi forsøkt å besvare problemstillingen: *“På hvilken måte kan mellomleder som endringsagent påvirke DNB Liv sin verdiskaping?”*

Vi har i denne studien undersøkt hvordan mellomleder som endringsagent kan påvirke DNB Liv sin verdiskaping gjennom tre generelle aktiviteter; meningsdannelse, ledelse og kontinuerlig forbedring. Vi har besvart problemstillingen ved å ta for oss tre veiledende forskningsspørsmål, som hver representerer en aktivitet. Forskningsspørsmålene ble rettesnorer for hvilken empiri det ble søkt informasjon om.

Det teoretiske rammeverket bygger i hovedsak på Huy (2001) og (2002) sine studier om mellomledelse under endring, supplert med andre teoretikere innenfor fagområdet. Litteraturen som er benyttet er relevant for å belyse fenomenet “mellomleder som endringsagent” med sikte på de tre aktivitetene.

Vi har benyttet en kvalitativ metode og casestudie som forskningsdesign. For å besvare problemstillingen ble det gjennomført ni dybdeintervjuer med den hensikt å få en helhetlig forståelse for fenomenet. Våre respondenter representerte teamledere i DNB Liv, mens våre informanter representerte operasjonelle medarbeidere.

Vi har knyttet våre empiriske funn fra undersøkelsen opp mot vårt teoretiske rammeverk i drøftelsen. Her har vi kommet frem til at mellomleder besitter en sentral posisjon hvor roller som terapeut, balansekunstner og kommunikator er gjennomgående. Vi ser derfor at mellomlederne som endringsagent har påvirkning på DNB Liv sin verdiskaping gjennom de tre ulike aktivitetene.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for oppgaven	6
1.2 Formål med oppgaven.....	7
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	7
1.4 Begrepsforklaring	9
1.4.1 Mellomlederen.....	10
1.4.2 Endringsagent	10
1.4.3 Verdiskaping	11
1.5 Avgrensning.....	11
1.6 Presentasjon av bedriften.....	11
1.5.1 Juridisk struktur for DNB-konsernet.....	12
2.0 Teori	12
2.1 Mellomleder som endringsagent.....	13
2.1.1 Kommunikator	13
2.1.2 Terapeut	13
2.1.3 Balansekunstner	14
2.1.4 Entreprenør.....	14
2.2 Mellomleder som “sensemaker” og “sensegiver”.....	15
2.3 Transformasjonsledelse - lederatferd i endring	16
2.3.1 Inspirerende motivasjon	17
2.3.2 Idealisert innflytelse	18
2.3.3 Individuell omtanke	18
2.3.4 Intellektuell stimulering.....	19
2.4 Endring som en kontinuerlig prosess	19
2.4.1 Lærende organisasjoner.....	20
3.0 Metode	21
3.1 Utvikling av problemstilling	21
3.2 Kvalitativ metode	22
3.3 Casedesign	22
3.4 Datainnsamling	23
3.4.1 Semistrukturerte intervjuer.....	23
3.4.2 Populasjon og utvalgsstrategi	23
3.4.3 Gjennomføring	24
3.5 Analyse og tolkning av data	25

3.6	Forskningsetikk.....	26
3.7	Evaluering av forskningens kvalitet	27
3.7.1	Validitet	27
3.7.2	Reliabilitet	28
4.0	Drøfting.....	29
4.1	Meningsdannelse	30
4.1.1	Delkonklusjon.....	34
4.2	Ledelse	34
4.2.1	Inspirerende motivasjon	35
4.2.2	Idealisert innflytelse	37
4.2.3	Individuell omtanke	39
4.2.4	Delkonklusjon.....	41
4.3	Kontinuerlig forbedring.....	42
4.3.1	Delkonklusjon.....	46
5.0	Konklusjon.....	46
6.0	Refleksjon	48
7.0	Videre forskning	48
8.0	Litteraturliste.....	49

Vedlegg 1: Revidert intervjuguide

Vedlegg 2: Opprinnelig intervjuguide

1.0 Innledning

Det teknologiske paradigmeskiftet har skapt store endringer innenfor næringslivet og er forventet å bli enda mer betydningsfull og gjennomgripende enn den er i dag. Organisasjoner opplever større kompleksitet enn tidligere da IKT-revolusjonen fordrer nye krav og forventninger. Den klassiske hierarkiske organisasjonsstrukturen har blitt utfordret av en mer dynamisk og flatere struktur som lettere responderer på endring (Hennestad, Revang og Strønen 2012, 87).

I et arbeidsliv som er stadig mer utsatt for konkurranse og rasjonalisering vil endringspresset føre til at ledere må bruke mer av sin tid og energi på å arbeide med endring og forbedring (Lerø 2015). Dette har medført at mellomlederne har vært mye omdiskutert den siste tiden. Tidligere har formidling av informasjon fra toppledelsen og ned til de ansatte vært mellomledernes viktigste oppgave. Ved bruk av ny informasjonsteknologi kan toppledelsen formidle informasjon ut i organisasjonen uten hjelp av mellomlederen som “budbringer”.

Boston Consulting Group (2010) gjennomførte en studie som viser at den nye mellomledertypen som nå vokser frem fungerer som endringsagenter. Studien pekte på at mellomlederen har vesentlig betydning for en vellykket endringsprosess. Forskingen hevdet at bedriften ikke vil få til de endringer som er nødvendige for virksomhetens verdiskaping uten at man får mobilisert mellomledere til å utøve jobben i praksis. Dette viser at mellomlederen ikke bare er egnet som informasjonsforvalter, men at de gjennom sin posisjon i organisasjonen kan innta rollen som endringsagent.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Vi beveger oss inn i en tid hvor medarbeidere er mer selvgående enn før og har et økt behov for frihet og mulighet til å kunne påvirke sin egen arbeidshverdag. Likeledes opplever mange mellomledere at deres medarbeidere ofte har bedre kompetanse og innsikt enn dem selv (Balogun 2003, 69). Dette kan problematisere hvorvidt mellomleders posisjon har blitt svekket. Forskning viser at milleniumsgenerasjonen ikke ser noen verdi i å rapportere til noen som bare skal holde oversikt over hva de gjør (Redaksjonen 2015). Dette gjør at enkelte stiller seg kritisk til mellomlederens rolle, og hvilke oppgaver og funksjoner den egentlig har.

Huy (2001) belyser at mellomledere er verdifulle når store endringer skal gjennomføres fordi de har en sterk påvirkning på organisasjoners prestasjoner. Mellomlederne er plassert så sentralt i hierarkiet at de er best egnet til å omgjøre strategier til konkrete handlinger, samt til å få innspill til forbedringer. Samtidig er mellomledere de som er tette på de underordnede som skal gjennomføre endringer. Disse ansatte har fremdeles behov for smidige ledere som kan skape forståelse og forpliktelse til endring (Huy 2002). Det kan derfor tenkes at mellomlederen kan benyttes som en viktig ressurs og avgjørende drivkraft for å gjennomføre vellykkede endringer. Vi finner det svært interessant å se på hvilken påvirkningskraft mellomleder som endringsagent har på en organisasjons verdiskaping. Vi har derfor valgt å gå dypere inn på dette teamet i oppgaven vår.

1.2 Formål med oppgaven

Oppgaven bygger på en faglig forankring i organisasjonsteori. Tematikken tar for seg et svært dagsaktuelt tema om en rekke utfordringer knyttet til mellomlederposisjonen i et arbeidsliv som stadig er i endring. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan mellomleder som endringsagent kan påvirke DNB Liv sin verdiskaping. Vi ønsker med denne oppgaven å bidra til å sette søkelys på rollen til mellomlederne.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vi har formulert problemstillingen vår på følgende måte:

På hvilken måte kan mellomleder som endringsagent påvirke verdiskapingen i DNB Liv?

For å kunne besvare vår problemstilling, ønsker vi å ta for oss tre veiledende forskningsspørsmål. Hvert forskningsspørsmål vil representere en faktor som vil være gjennomgående for hele oppgaven. Forskningsspørsmålene sin utforming vil ikke bli besvart i sin opprinnelige form, men vil være rettesnorer for hvilken empiri det vil søkes informasjon om.

Forskningsspørsmål 1:

Hvordan skaper mellomlederne forståelse og forpliktelse til endring?

Mellomlederne besitter en posisjon i organisasjonen hvor de både er mottakere og sendere av endringsinitiativ. Mellomlederne er de som er tette på medarbeiderne som skal gjennomføre endringene i praksis. Dette betyr at de både må skape og gi mening hos de underordnede for å oppnå en kollektiv forståelse og forpliktelse til endring. Dette medfører at mellomlederne selv må danne seg en forståelse av hva endringen er før endringens innhold kan kommuniseres til de operasjonelle medarbeidere (Hope 2015, 87). Med dette forskningsspørsmålet ønsker vi å belyse hvordan mellomlederne skaper mening til endring hos de underordnede, videre omtalt som “sensemaking”. Vi ønsker også å undersøke om medarbeiderne oppfatter og tolker endringsbudskapet på den måten mellomlederen hadde tenkt, videre omtalt som “sensegiving” (Gioia og Chittipeddi 1991).

Forskningsspørsmål 2:

Hvordan leder mellomlederne sine medarbeidere i endring?

Mellomlederne har direkte kontakt med både det strategiske og det operasjonelle nivået i organisasjonen. Dette betyr at deres atferd under endring kan ha påvirkning på de ulike nivåene i organisasjonen (Balogun 2003, 72). Ledere som praktiserer transformasjonsledelse kan motivere sine medarbeidere til å opptre på måter som fremmer fellesskapets interesser, fremfor enkeltindividets beste. På denne måten utfordrer de eksisterende fremgangsmåter, inspirerer gjennom formidling av visjon, samtidig som de myndiggjør sine underordnede til å handle effektivt (Li 2016, 24-25). Med dette forskningsspørsmålet ønsker vi å undersøke hvordan mellomlederne i DNB Liv leder sine medarbeidere i riktig retning under endringer.

Forskningsspørsmål 3:

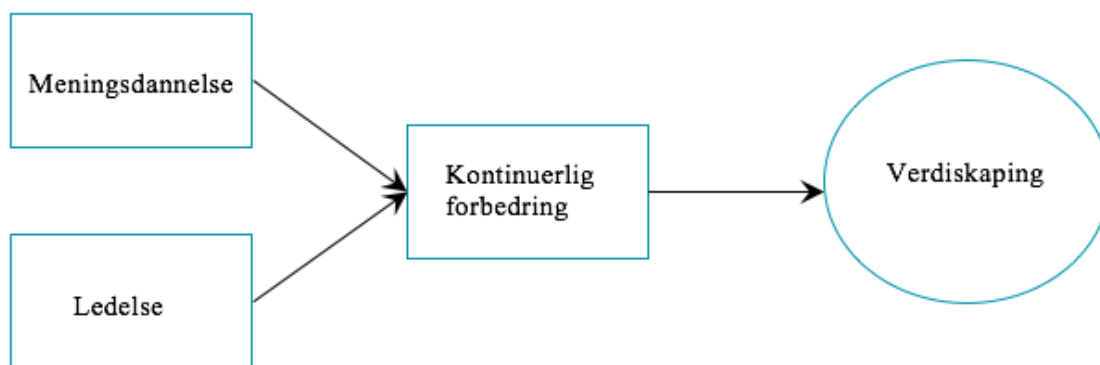
Hvordan tilrettelegger mellomlederne for kontinuerlig forbedringer i organisasjonen?

Vi lever i en tid med store endringer både i samfunnet, arbeidslivet og næringslivet. Det stilles derfor krav og forventninger til at lederne tar nødvendige og riktige grep slik at organisasjonen utvikler seg i takt med omgivelsene (Kjøde 2004). For at DNB Liv skal kunne være i stand til å respondere på presset de blir stilt ovenfor kreves det en høyt utviklet evne til å lære. Dette gjør at organisasjonen må mobilisere de ansatte til å kontinuerlig forbedre seg

(Irgens 2016, 217). Ettersom mellomledernivået befinner seg nærmest de operasjonelle medarbeidere, påpeker Huy (2001) at de er viktige bidragsyttere for å se nye muligheter og oppmuntre til vekst. Med dette forskningsspørsmålet ønsker vi å undersøke hvordan mellomlederne tilrettelegger for nye ideer og innspill hos deres ansatte, med den hensikt å skape kontinuerlig forbedring i organisasjonen.

1.3.1 Konseptuell modell

Vi har utarbeidet en konseptuell modell for å tydeliggjøre hva vi ønsker å undersøke i vår studie. Den konseptuelle modellen illustrerer hvordan mellomledere som endringsagenter kan påvirke DNB Liv sin verdiskaping gjennom tre generelle verdiaktiviteter. Som illustrert i modellen, er disse verdiaktivitetene henholdsvis *meningsdannelse*, *ledelse* og *kontinuerlig forbedring*.



Figur 1: Fremstilling av konseptuell modell.

Vår hypotese er at verdiaktivitetene meningsdannelse og ledelse må være tilstede for at mellomleder kan skape kontinuerlig forbedring i DNB Liv. Når mellomleder inntar rollen som endringsagent, ønsker vi å undersøke om disse aktivitetene er med på å påvirke verdiskapingen i organisasjonen.

1.4 Begrepsforklaring

Mellomleder, *endringsagent* og *verdiskaping* er tre svært sentrale begreper for undersøkelsen. Vi vil derfor innledningsvis forklare disse begrepene, da vi antar at mellomleder som endringsagent vil ha en påvirkning på DNB Liv sin verdiskaping.

1.4.1 Mellomlederen

Det finnes en rekke definisjoner på mellomlederen i ulike faglige publikasjoner. Forskeren Quy Ngyen Huy (2001, 73) definerer mellomledere som: ”[...] any managers two levels below the CEO and one level above line workers and professionals [...]”. I sin beskrivelse vektlegger han den hierarkiske plasseringen av mellomlederen. Balogun (2003, 69-71) vektlegger mellomlederens funksjon gjennom å definere mellomlederen som en som binder sammen virksomhetens strategiske og operasjonelle nivå.

Woolridge, Schmid og Floyd (2008, 1191) beskriver mellomledere som en mangfoldig gruppe ledere som har ansvar for én del av virksomhetens forretningsprosesser. På den måten belyser de mellomlederens oppgavebaserte dimensjon. Det fremkommer ut i fra alle disse definisjonene at mellomlederrollen omfavner tre ulike dimensjoner; den hierarkiske, den funksjonelle og den oppgavebaserte. Da vi ønsker å ta for oss de ulike tilnærmingene til mellomlederrollen, har vi valgt å ta utgangspunkt i Hope (2015, 22) sin definisjon av mellomlederen:

”En mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele”.

1.4.2 Endringsagent

Som med begrepet mellomleder, eksisterer det utallige faglige definisjoner på endringsagent. Lippitt, Watson og Westerly (1958) fremsatte den første definisjonen på endringsagent gjennom å definere det som “en utenforstående agent som benyttes for å gjennomføre forbedringer i planlagte endringer” (sitert i Ottaway 1983). Hartley, Beningston og Binns (1997) var opptatt av interne endringsagenter i organisasjonsmessige endringer. De fremhevet linjelederne som potensielle endringsagenter, men la også vekt på at begrepet kan omfatte personer som får i oppgave å håndtere organisasjonsutviklingsprosesser og kulturendringer i organisasjonen (sitert i Ottaway 1983). I den sammenheng har vi valgt å benytte Hope (2015, 27) sin definisjon som vektlegger både det interne og eksterne aspektet av begrepet endringsagent:

“Person eller gruppe av personer som aktivt bidrar til endring gjennom å påvirke endringsinnhold og/eller endringsprosess”.

1.4.3 Verdiskaping

Verdiskaping er et relevant begrep i oppgaven vår, og det er derfor nødvendig å forklare hva vi legger i begrepet. Det finnes imidlertid ingen presis definisjon av begrepet verdiskaping. Flere teoretikere betegner verdiskaping som et økonomisk begrep, der det kan defineres ut i fra “kunnskap, kapital og/eller arbeid med formål om å skape økonomiske verdier” (Riksantikvaren). Mer spesifikt kan verdiskaping defineres som “den tilleggsverdi som skapes i en del av verdikjeden” (Riksantikvaren). Når vi i vår oppgave benytter begrepet verdiskaping, sikter vi til den *tilleggsverdien* mellomleder som endringsagent tilfører organisasjonen i hvert ledd av verdikjeden. Tilleggsverdi i denne sammenheng er den verdien mellomleder som endringsagent skaper gjennom de tre generelle verdiaktivitetene: meningsdannelse, ledelse og kontinuerlig forbedring. Verdiaktiviteter defineres som:

“Enhver aktivitet i verdikjeden som skaper en verdi for kunden, eierne, organisasjonen, samfunnet og/eller en prosess” (Sander 2017).

Med disse aktivitetene ønsker vi å undersøke hvorvidt mellomlederne tilfører verdiskaping i DNB Liv.

1.5 Avgrensning

Grunnet begrensede ressurser og en tidsfrist som vi har måtte forholde oss til, kunne vi naturligvis ikke ta for oss hele DNB-konsernet. Vi har derfor måtte avgrense oppgaven gjennom å ta for oss kun DNB Liv.

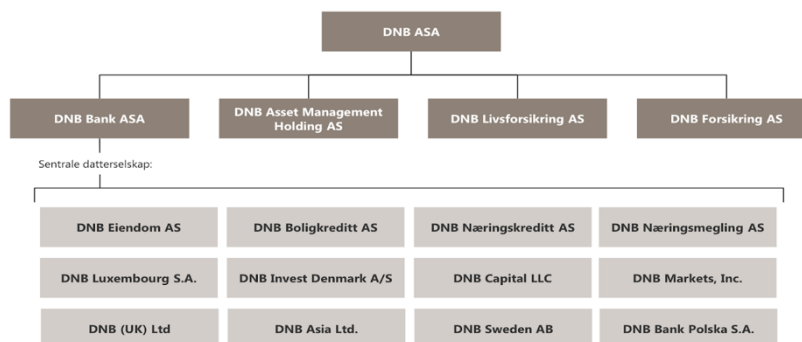
1.6 Presentasjon av bedriften

DNB Livsforsikring ASA, videre omtalt som DNB Liv, er et underselskap av DNB ASA. DNB ASA er i dag er Norges største finanskonsern. Organisasjonen representerer mer enn 190 års finanshistorie, fra etableringen av Christiania Sparebank i 1822 og frem til i dag. DNB Liv er et norsk livs- og pensjonsforsikringselskap som selger forsikrings- og pensjonsprodukter til bedrifter, offentlige foretak, kommuner, foreninger og privatpersoner (DNB).

Selskapet ble stiftet 11.mai 1938 som Norsk Kollektiv Pensjonskasse A/S. I 1989 fusjonerte NKP med Livsforsikringsselskapet Hygea, og det sammensluttede selskapet ble en realitet i 1990 med det nye navnet Vital Forsikring A/S. I 1996 ble selskapet kjøpt opp av Den norske Bank (DnB), og endret selskapsform til allmennaksjeselskap under navnet Vital Forsikring ASA. I 2004 ble det gitt konsesjon til fusjon mellom Vital og Gjensidige NOR Spareforsikring AS i forbindelse med fusjonen mellom Gjensidige NOR og DnB. Det nye selskapet beholdt navnet Vital Forsikring ASA. I 2011 skiftet Vital Forsikring ASA til DnB Livsforsikring ASA. Samtidig ble DNB-logoen endret ved at DNB ble skrevet med kun store bokstaver. Per i dag er DNB Liv et aktivt datterselskap av DNB ASA. (Den norske Forsikringsforening)

1.5.1 Juridisk struktur for DNB-konsernet

Juridisk struktur for DNB-konsernet



Figur 2: Juridisk struktur for DNB-konsernet (Kilde: DNB).

2.0 Teori

I dette kapitlet vil vi presentere vårt teoretiske rammeverk. Det bygger i hovedsak på Huy (2001) og Huy (2002) sine studier om mellomledelse under endring, men det har også blitt supplert med andre teorier. Litteraturen som er benyttet er relevant for å belyse fenomenet “mellomleder som endringsagent”, med sikte på de tre aktivitetene meningsdannelse, ledelse og kontinuerlig forbedring.

2.1 Mellomleder som endringsagent

I dette punktet vil vi benytte ulik teori og forskning innenfor feltet mellomledelse for å kunne gi en beskrivelse av hvem mellomleder er i organisasjonen under endring. Vi ønsker med dette å få en bedre forståelse for hvilke oppgaver en mellomleder har, hvilke aktiviteter de gjør, og hvilke roller de besitter i organisasjonen under endring.

Likert (1961) benytter begrepet “linking pins” for å beskrive mellomlederens rolle i organisasjoner (sitert i Hope 2015, 25). Dette gir en indikasjon på at mellomlederne spiller en avgjørende rolle ved implementering av endring. Hope (2015, 26) indikerer at endringer aldri vil lykkes med mindre man får mobilisert og aktivert mellomlederne. Huy (2001) påpeker at mellomlederne kan bidra til å realisere endringer, og at disse bidragene kan relateres til fire ulike roller mellomledere utøver overfor sine underordnede under endring. For å kunne få en forståelse av hvordan mellomledere kan opptre som endringsagenter, vil vi følgelig ta utgangspunkt i disse rollene.

2.1.1 Kommunikator

En vellykket implementering krever tydelig og overbevisende kommunikasjon ut i hele organisasjonen. Grunnet sin plassering i organisasjonen og muligheten til å bygge gode nettverk har mellomledere en sentral rolle når endringsinitiativ skal implementeres inn i organisasjonen. Mellomlederne har ofte de beste sosiale nettverkene i selskapet hvor de har kjennskap til hvem de skal kontakte og bringe sammen for å skape nødvendig endring (Huy 2001). Mellomlederne opptre som en kommunikatív endringsagent gjennom å bringe endringsbudskapet ut i organisasjonen i en språkdrakt som mottakerne kan identifisere seg med å forstå (Hope 2015, 94). På den måten kan endringsinitiativene fremstå som subtile og ikke-truende. Gjennom kommunikasjon med sine underordnede kan mellomlederne spre ordet, få medarbeiderne med på endringen, og overbevise andre om å være med på å fremme endringen (Huy 2001).

2.1.2 Terapeut

Gjennom å ta hensyn til medarbeidernes følelser og meninger, kan mellomledere opptre som terapeuter (Hope 2015, 94). Radikale endringer på en arbeidsplass kan føre til et høyt nivå av frykt blant ansatte, noe som kan resultere i nedsatt evne til å lære, tilpasse seg eller hjelpe gruppen med å bevege seg fremover. Mellomlederne er derfor nødt til å ta hensyn til

medarbeidernes følelser. Hvis mellomlederne ignorerer dette, vil ikke det viktigste arbeidet bli gjort ettersom medarbeiderne vil forlate selskapet eller bli redd for å handle (Huy 2001).

Mellomlederne gjør en rekke ting for å skape et psykososialt godt arbeidsmiljø. Som det er blitt påpekt tidligere er det mellomledernes unike posisjon i virksomheten som gjør dette mulig. De kjenner til hvem som rapporterer til hvem, noe som gjør at de kan kommunisere direkte og personlig. Huy (2001) bruker ordet “skreddersy” når han forklarer hvordan mellomlederne kan tilpasse individuelle samtaler til individuelle behov. En god mellomleder oppmuntrer medarbeiderne til å hjelpe hverandre gjennom vanskelige perioder. Når radikale endringer oppstår øker stress og angst, noe som skaper en sannsynlighet for altruistisk oppførsel blant de medlemmene i organisasjonen som har vært der lengst. At medarbeiderne kan hjelpe hverandre gjennom slike tider, kan redusere følelser som smerte og frykt. En mellomleder vil derfor kunne innta rollen som terapeut for å sikre positivitet, kontinuitet og redusere usikkerhet (Huy 2001).

2.1.3 Balansekunstner

I rollen som balansekunstner må mellomleder balansere sin oppmerksomhet mellom endring og kontinuitet (Huy 2001). Dersom endringer skjer for raskt kan det oppstå uro i organisasjonen. I det andre ytterpunktet kan det forekomme organisasjonsmessig treghet ved for lav endringsgrad. Disse ekstremtilfellene kan føre til at organisasjonen presterer dårligere. Selv under normale omstendigheter, vil det være utfordrende for mellomlederen å finne den passende balansen mellom endring og stabilisering. Når radikale endringer besluttes fra toppledelsen, vil denne balansegangen forbli enda viktigere og langt vanskeligere for mellomlederne. Huy (2001) hevder at det er viktig for organisasjonen at noen tar vare på kjerneverdiene samtidig som man endrer på hvordan arbeidet skal utføres. Videre påpeker han at dette ikke skjer med mindre noen i organisasjonen bidrar til at det skjer. På denne måten mener Huy (2001) at toppledelsen vil øke muligheten for vellykkede endringsprosesser dersom de allierer seg med mellomlederne.

2.1.4 Entreprenør

I rollen som entreprenør påpeker Huy (2001) at mellomlederne kan bidra med innovative ideer knyttet til endringsprosesser grunnet deres særegne posisjon i virksomheten. Mellomlederen befinner seg i et organisasjonsmessig krysningspunkt hvor nivået er tett på dagligdagse operasjoner, kunder, ansatte og toppledere. Dette gjør de mer egnet enn noen

andre til å vite hvor problemene ligger i organisasjonen, og de har en bedre forutsetning enn toppledelsen til å kunne se det store bildet. Dette gjør at mellomlederne kan ta rollen som entreprenører fordi de ser nye muligheter, både for å løse problemer og for å oppmuntre til vekst.

2.2 Mellomleder som “sensemaker” og “sensegiver”

Endringer som initieres i organisasjoner er ofte utarbeidet av toppledelsen. De sitter med en klar formening om hvilke endringer som må til og hvorfor. Personer som skal gjennomføre endringstiltakene sitter lenger nede i organisasjonen, og er dermed endringsmottakere. Da mellomledernivået fungerer som et bindeledd mellom toppledelse og medarbeidere, vil de besitte en posisjon hvor de både er mottakere og sendere av endringsinitiativ. Mellomledere som endringsmottakere må selv fortolke toppledelsens endringsbudskap ut fra den virkelighetsforståelse de har for så å kommunisere endringsinitiativene videre ut til de operasjonelle medarbeiderne (Hope 2015, 87). Dette handler derfor om meningsdannende prosesser knyttet til “sensemaking” og “sensegiving” som mellomledere foretar (Gioia og Chittipeddi 1991). For å få et innblikk i hvordan mellomleder skaper forståelse og forpliktelse til endring hos sine medarbeidere, vil det derfor være relevant å gå dypere inn i hva som menes med de engelske begrepene “sensegiving” og “sensemaking”.

Gioia og Chittipeddi (1991) studerte endringer på et universitet. Her fant de ut at både ledere og ansatte strevde med å finne ut av hva endringene egentlig gikk ut på, hvordan de ville påvirkes av disse, og hvilken rolle de skulle ha i prosessen. Forskerne kalte disse meningsdannende prosessene for “sensemaking”. Hope (2015, 96) påpeker at sensemaking kan direkte oversettes til meningsdanning, noe som vil si at det dreier seg om å skape mening i en gitt situasjon. Gioia og Chittipeddi (1991) refererer “sensemaking” til den prosessen som individer foretar for å skape forståelse for hva som skjer rundt dem. I følge Weick (1995, 12) vil individet fortolke og skape mening i enhver situasjon basert på sine eksisterende erfaringer, handlingsmønstre og språk. Det betyr i realiteten at man aldri kan være sikker på at endringsmottakeren har forstått endringsbudskapet (Hope 2015, 97). Til tross for at mening dannes individuelt, vil sosiale prosesser som diskusjoner, samtaler, rykter og sladder, påvirke individets meningsforståelse. Den sosiale konteksten er avgjørende for at meningen skal skapes kollektivt. Den meningen som de fleste er enige om, og kan relatere seg til, er ofte den meningen som får utstrakt sosial støtte og brer seg om i organisasjonen (Weick 1995, 12).

Huy (2002) beskriver mellomledere som de som hjelper medarbeiderne til å forstå hvorfor endring er nødvendig, hva endringen innebærer og hvilke eventuelle konsekvenser endringen har for virksomheten og den enkelte. Videre påpeker han at dersom mellomledere ikke klarer dette, vil en vesentlig endringsdrivkraft utebli. Sensemaking handler derfor om at mellomleder gjennom sin rolle som endringsagent må strukturere det ukjente, og forklare og trekke konklusjoner om hva ting egentlig betyr ovenfor sine medarbeidere. På den måten skapes det en felles fortolkning av endringen (Lerø 2015).

På den andre siden av “sensemaking” står “sensegiving”. Gioia og Chittipeddi (1991) forsket på hvordan man kunne forme andres meningsdannelse i sin studie. De refererer til dette som “sensegiving”, og definerer det som:

“the process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality” (Gioia og Chittipeddi 1991, 442).

Innenfor et mellomlederperspektiv handler “sensegiving” om hvordan mellomledere kan påvirke medarbeideres meningsdannelse på en slik måte at deres virkelighetsbilde stemmer overens med mellomlederens egen fortolkning (Hope 2015, 97). Vi danner oss meninger ut i fra vår eksisterende fortolkningsramme, og trenger derfor å bli utfordret på et dypere plan for å kunne se nye perspektiver og synsvinkler. På den måten kan medarbeidere skape seg ny forståelse og erkjennelse til endring (Lerø 2015).

Å delta i begge disse formene for meningsprosesser er et lederansvar, og dermed også et ansvar for mellomlederne. “Sensemaking” og “sensegiving” er en gjentakende og pågående prosess hvor rollene som “sensegiver” og “sensemaker” skifter rullerende alt etter om mellomleder er endringsmottaker eller endringsagent (Hope 2015, 98).

2.3 Transformasjonsledelse - lederatferd i endring

Evnen til forandring er essensielt i dagens kunnskapssamfunn, og ledere som skaper og applauderer endring, er derfor viktig i dagens arbeidsliv (Hope 2015, 15).

Mellomlederposisjonen befinner seg i et organisasjonsmessig krysningspunkt hvor atferden

kan påvirkes av ulike forhold. Dette gjør endringsledelse til en omfattende, men interessant oppgave. Vi har valgt å benytte oss av transformasjonsledelse som ledelsesteori, ettersom dette ledelsesperspektivet hjelper oss å forstå hvordan en mellomleder kan lede sine medarbeidere (Bass 1985).

Teorien om transformasjonsledelse ble først presentert av Burns (1978), men senere videreutviklet og operasjonalisert av Bass (1985) og Bass og Avolio (1994).

Transformasjonsledelse sees på som en kontrast til transaksjonsledelse, hvor sistnevnte representerer en mer tradisjonell ledelsesutøvelse preget av mål- og regelstyring (Li 2016, 17). På den andre siden påpeker Bass og Avolio (1994) at transformasjonsledelse handler om å løfte underordnedes motivasjon og tilfredsstille deres behov for læring og utfordringer i jobben for å hjelpe dem med å nå sitt fulle potensial (referert i Li 2016, 18). Ledere som praktiserer dette ledelsesperspektivet klarer å motivere sine medarbeidere til å opptre på måter som fremmer fellesskapets interesser fremfor enkeltindividenes beste. De utfordrer eksisterende fremgangsmåter, inspirerer gjennom formidling av visjon, og myndiggjør sine underordnede til å handle effektivt. Transformasjonsledelse består av fire faktorer: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte. I det følgende skal vi se nærmere på de fire I-er i transformasjonsledelse (Li 2016, 24-25).

2.3.1 Inspirerende motivasjon

Ledelse gjennom inspirerende motivasjon innebærer at lederen motiverer de underordnede gjennom entusiasme og optimisme for å skape tilhørighet til felles mål og delte visjoner. På den måten vil lederen vekke teamfølelsen og en god lagånd hos sine medarbeidere.

Grunnlaget for denne lederstilen er at organisasjonen opererer i turbulente omgivelser som utfordrer virksomheten til å mobilisere de ansatte til å gjøre endringer som kan sikre fremtidig konkurransedyktighet. For å kunne mobilisere de ansatte, vil lederen snakke entusiastisk og optimistisk om fremtiden og de muligheter som fremkommer av dette for både organisasjonen og den enkelte ansatte. Mål, visjoner og verdier utformes som en felles prosess (Li 2016, 25). På den måten blir medarbeiderne involvert i en fremtidig tilstand hvor lederen stimulerer til eierskap og tilhørighet.

Medarbeiderne blir motiverte da de forstår at deres innsats er viktig for fremtidig konkurransedyktighet (Bass og Riggio 2006, 37). Transformasjonslederen legger vekt på hvilke forventninger vedkommende har til de ansatte. Dette kan gjøres gjennom skryt,

samtaler, øke medarbeiders stolthet til egen organisasjon og bygge tillit til gruppen (Shin & Zhou, 2003). Bass (1985) påpeker at samhold og betydningen av den jobben man gjør, er noe lederen også bør vektlegge. Når jobben i seg selv er motiverende, er det naturlig å tenke at dette også vil kunne gi bedre prestasjoner (Li 2016, 25).

2.3.2 Idealisert innflytelse

Idealisert innflytelse handler om at transformasjonslederen opptrer som en positiv eller inspirerende rollemodell ovenfor sine medarbeidere. De får innflytelse gjennom sine handlinger, men også gjennom sin generelle væremåte. Dette krever at transformasjonslederen har høy tillit, er respektert og beundret. Ved å opptre konsekvent i både ord og handling, kan dette oppnås. På den måten vil underordnede identifisere seg med lederen og vedkommende sine verdier og visjoner. En transformasjonsleder vil være opptatt av moralske og etiske standarder i tilknytning til verdiskaping, og formidle verdier som organisasjonen står for. På denne måten fremstår lederen som en kulturarkitekt (Li 2016, 26).

Videre innebærer idealisert innflytelse at lederen drives av noe mer enn egeninteresse. Dette kan komme til uttrykk ved at lederen er villig til å ta risikoer som kan gå på bekostning av egen jobbsikkerhet. På den måten signaliserer transformasjonslederen at de underordnede må tilsidesette egeninteressen av hensyn til organisasjonens beste. Ved å opptre som en sterk rollemodell med høy moral og etisk opptreden overfor sine ansatte, vil de underordnede utvise stolthet, tro og håp overfor lederen. Det vil da være lettere for medarbeiderne å godta ledernes høye målsettinger, tro at de kan bidra til å nå målene og gå hardt inn for å holde bestemte og krevende prestasjonsstandarder (Li 2016, 26).

2.3.3 Individuell omtanke

Transformasjonslederen vil under denne dimensjonen ta utgangspunkt i de ansattes individuelle utviklingsbehov ved å veilede dem slik at de nå sitt fulle potensial. Lederen ser den enkelte medarbeider og kjenner deres ulike behov, mål og ønsker. På den måten kan lederen delegere utfordrende arbeidsoppgaver tilpasset den enkelte. Intensjonen er at den enkelte medarbeider får mulighet til å vokse personlig. Transformasjonslederen praktiserer individuell omtanke når det foreligger et støttende læremiljø på arbeidsplassen, samtidig som nye læringsmuligheter skapes. Et element som er viktig under individuell omtanke er at det foreligger en toveiskommunikasjon mellom leder og medarbeider (Li 2016, 28). Bass og Riggio (2006) understøtter dette teoretiske perspektivet ved å påpeke at arbeidsplassen bør

bestå av et miljø hvor lederen går rundt og snakker med sine underordnede. Li (2016, 28) viser til viktigheten av at en transformasjonsleder må fokusere på underordnedes styrker. Å forbedre de svake sidene vil skape middelmådige medarbeidere, men fremragende medarbeidere skapes gjennom å dyrke deres sterke sider (Li 2016, 29).

2.3.4 Intellektuell stimulering

Når transformasjonsledere anvender intellektuell stimulering, vil dette bidra til å fremme nytenkning og kreativitet hos underordnede (Li 2016, 27; Bass 1990). Lederen oppmuntrer medarbeiderne til å sette spørsmålsteget ved etablerte antakelser og problemstillinger, og komme med nye og kreative ideer til forbedring (Bass og Riggio 2006). Å komme med forslag til endring av nåværende praksis kan fremkalle en ekstra innsats hos medarbeiderne. Dette kan skape en opplevelse for medarbeiderne av å ha selvbestemmelsesrett og en meningsfylt rolle innad i organisasjonen. Dette gjengjeldes ofte med at medarbeiderne engasjerer seg sterkere i organisasjonen og setter seg høyere prestasjonsmål (Li 2016, 27).

Det er gjennom intellektuell stimulering av medarbeiderne at nåsituasjonen i organisasjonen granskes kritisk. På denne måten vil nye metoder for å gjennomføre oppgaver utforskes. Likeledes vil intellektuell stimulering bidra til å sette et kritisk søkelys på de antakelser som organisasjonen bygger på. Antakelsene gir oss veiledning i hvordan man skal håndtere problemer og treffe beslutninger. Transformasjonslederen må derfor hjelpe sine ansatte til å restrukturere sine forestillinger om virkeligheten, slik at medarbeiderne kan identifisere underliggende årsaker til problemer og på denne måten se nye muligheter for å forme fremtiden (Li 2016, 27).

2.4 Endring som en kontinuerlig prosess

I følge Jacobsen og Thorsvik (2015, 385) har endring funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt. Samfunnet er i kontinuerlig endring og stiller derfor endringskrav til organisasjonene for at de skal kunne utvikle seg i takt med samfunnet (Jacobsen og Thorsvik 2015, 384). DNB Liv opererer i dynamiske omgivelser, noe som vil si at organisasjonen må endre seg hele tiden for å tilpasse seg disse. Vi ser derfor på endring som en kontinuerlig prosess, hvor endring anses som organisasjonens normaltstand. Vi har derfor valgt å ta med teori knyttet til endring som en kontinuerlig prosess.

Mange forskere beskriver endring som en stegvis prosess, nærmere spesifisert som planlagt endring. Andre forskere stiller seg kritisk til dette, og påpeker at endring i organisasjoner skjer kontinuerlig. Tenkningen avviker fra den konvensjonelle grunnantakelsen om at organisasjoner er stabile. Organisasjoner er dynamiske i sin natur, hvor virksomhetene gradvis tilpasser seg endringer i interne og eksterne omgivelser (Hennestad, Revang og Strønen 2012, 84). Karp (2014, 265) definerer kontinuerlig endring som en funksjon av langsiktige tiltak med den hensikt å bygge en kultur som sikrer at endring blir institusjonalisert og en del av den operasjonelle hverdagen. For at organisasjonen skal kunne være i stand til å respondere på det presset de blir stilt ovenfor og håndtere de dynamiske prosessene mellom stabilisering og endring, kreves en høyt utviklet evne til å lære (Irgens 2016, 217). Det vil dermed være interessant å se på hvordan organisasjoner kan skape kontinuerlig forbedring gjennom å opptre som en lærende organisasjon.

2.4.1 Lærende organisasjoner

I dagens kunnskapssamfunn er endringstakten stadig økende. Dette betyr at virksomheten som helhet, og de ansatte som jobber i organisasjonen, må konstant lære og ta i bruk denne lærdommen til å oppnå fremtidig vekst og suksess. En lærende organisasjon defineres som:

“En organisasjon som har en kultur, systemer og lederstil som motiverer sine medarbeidere til å lære av sine handlinger, dele lærdommen med andre og bruke den til å løse fremtidige problemer og utfordringer på et strategisk,- taktisk - og operativt nivå” (Sander 2016).

En lærende organisasjon er i dette perspektivet et idealbilde som organisasjoner må strebe etter hvis de skal være i stand til å respondere på det eksterne presset de blir stilt ovenfor (Jacobsen og Thorsvik 2015, 361). Organisatorisk læring er et virkemiddel for å arbeide mot denne idealtilstanden (Irgens 2016, 83). Pedler (1991) hevder at lærende organisasjoner tilrettelegger for og inspirerer til læring hos dens medarbeidere slik at den kontinuerlig transformerer seg selv (sitert i Irgens 2016, 82). Senge (1990) legger til grunn for at det på ledelsesnivå må utvikles en bevisst læringsstrategi for hele organisasjonen (sitert i Jacobsen og Thorsvik 2015, 368). Inspirasjon til læring fremkalles gjennom formulering av felles visjoner. Læringen vil da være preget av et felles fokus mellom der vi er og dit vi skal (Irgens 2016, 83).

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi gjøre rede for hvordan vår samfunnsforskning har blitt gjennomført. Vi vil først presentere problemstilling, valg av metode og forskningsstrategi. Videre vil vi redegjøre for vår datainnsamling og hvordan vi analyserte og tolket datamaterialet vi fikk inn. Metod delen avsluttes med forskningsetikk og evaluering av forskningens kvalitet.

Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen 2015, 23). Det handler om å innhente, organisere, bearbeide, analysere og tolke informasjon (Larsen 2012, 17). Valg av metode blir bestemt på bakgrunn av den informasjonen man ønsker å få svar på (Jacobsen 2015, 23). Hensikten med bruk av metode er å sikre at svar på problemstillingen blir gyldige og relevante, pålitelige og troverdige (Jacobsen 2015, 16).

3.1 Utvikling av problemstilling

Utarbeidelse av problemstilling legger grunnlaget for forskningen. Hva slags undersøkelsesopplegg som bør benyttes, og hvilken forskningsmetode som skal anvendes, bestemmes på bakgrunn av problemstilling (Jacobsen 2016, 78). Arbeidet med problemstilling var en prosess med stadig presisering. Vi var veldig interessert i å skrive om endring innenfor organisasjoner. Videre i prosessen ble vi svært engasjert i mellomledernivået som endringsagenter, og ønsket å se dette i sammenheng med verdiskaping i en organisasjon.

Vi endte opp med en beskrivende, men nokså åpen problemstilling for vår undersøkelse:

”På hvilken måte kan mellomleder som endringsagent sikre DNB Liv sin verdiskaping?”

Videre har vi tatt for oss følgende forskningsspørsmål for å besvare denne:

1. *”Hvordan skaper mellomlederne forståelse og forpliktelse til endring?”*
2. *”Hvordan leder mellomlederne sine medarbeidere i endring?”*
3. *”Hvordan tilrettelegger mellomlederne for kontinuerlig forbedringer i organisasjonen?”*

3.2 Kvalitativ metode

I samfunnsvitenskapelig metodelære skiller vi mellom kvantitativ og kvalitativ metode (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 27). En kvantitativ tilnærming har som et grunnleggende utgangspunkt at den sosiale virkeligheten kan måles ved hjelp av metoder som kan gi oss informasjon i form av tall. En kvalitativ tilnærming bygger derimot på at virkeligheten er for kompleks til å reduseres til tall. Man må derfor samle inn informasjon i form av ord slik at det åpnes opp for mer nyanserikdom (Jacobsen 2016, 25). Ettersom mellomledere som endringsagenter er et nokså komplekst fenomen, så vi det som hensiktsmessig å gå i dybden fra få enheter, for å få mye og detaljert informasjon. På den måten kunne vi få beskrivende data av individers opplevelser, meninger og erfaringer, og dermed oppnå en helhetlig forståelse for fenomenet (Jacobsen 2016, 133). Vi vurderte derfor at et kvalitativt intensivt undersøkelsesopplegg var best egnet for vår studie. Vår studie er derfor ikke egnet til statistisk generalisering. Studiet er bedre egnet til teoretisk generalisering, hvilket betyr at generell teori om hvordan virkeligheten ser ut og fenomenene henger sammen (Jacobsen 2016, 89). Dette vil vi komme tilbake til senere i metodedelen.

3.3 Casedesign

Et forskningsdesign er en overordnet plan for studien som viser hvordan problemstillingen skal besvares og belyses (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 205). Med bakgrunn i et intensivt undersøkelsesopplegg, har vi valgt casestudie som forskningsdesign. Et casestudie karakteriseres som et fleksibelt design, hvilket betyr at man i praksis kan endre problemstilling og forskningsspørsmål ettersom studien utvikler seg. Da vi ønsket å være åpne for uventede hendelser anså vi dette som svært fordelaktig. Vår designstrategi bærer preg av enkeltcasestudie (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 206). Vi ønsket en detaljert og inngående beskrivelse av fenomenet fra flere analyseenheter innenfor en avgrenset kontekst i tid og rom, DNB Liv. Det ble naturlig å velge en fenomenologisk tilnærming da vi har søkt etter en presis beskrivelse av individers egne perspektiver, opplevelser og forståelse av et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 78).

Yin (2014) opererer med tre formål med casestudier, herunder deskriptive, eksplorative og kausale (referert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 81). Vår studie er av eksplorativ karakter. Dette fordi vi ønsket kunnskap om individets individuelle opplevelser, erfaringer og meninger for å få bedre innsikt, skape forståelse, og generere hypoteser om

fenomenet. For å fange kompleksiteten i caset, samt styrke den interne validiteten, ønsket vi å innhente data fra flere kilder. Vi innhentet våre primærdata via dybdeintervjuer, og benyttet oss av sekundærdata som vi anså som relevant for studiet. Dataene som fremkom i intervjuene er brukt til å besvare problemstillingen.

3.4 Datainnsamling

I en kvalitativ tilnærming er observasjon, fokusgruppeintervjuer og individuelle intervjuer de vanligste metodene for innsamling av primærdata (Jacobsen 2016, 145). Ettersom vi var interessert i å innhente fyldig og omfattende data om fenomenet vi ønsket å undersøke, anså vi individuelle intervjuer som en egnet metode for vår datainnsamling (Jacobsen 2016, 146).

3.4.1 Semistrukturerte intervjuer

Datainnsamlingen foregikk gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer som ble gjennomført ansikt-til-ansikt. Vi utarbeidet en overordnet intervjuguide på forhånd. Den inneholdt sentrale temaer og hovedspørsmål som skulle gjennomgås i løpet av intervjuet slik at vi kunne sikre at relevant informasjon ikke gikk tapt. Guiden ga rom for avvikelse under intervjusituasjonen. Det ble utarbeidet to uavhengige intervjuguider ut ifra hvilken organisasjonsrolle våre intervjuobjekter hadde. Oppfølgingsspørsmål ble tilpasset de undersøktes respons. Vi måtte revidere våre to intervjuguider underveis i intervjuprosessen. Dette fordi våre første intervjuobjekter ga oss mye og detaljert informasjon om innfallsvinkler vi ikke hadde tatt i betraktning før datainnsamlingen begynte. De to reviderte intervjuguidene er lagt ved som *vedlegg 1* da de ble gjeldende for de videre seks intervjuene. De opprinnelige intervjuguidene er lagt ved som *vedlegg 2*.

3.4.2 Populasjon og utvalgsstrategi

En populasjon er alle enheter en problemstilling gjelder for, mens et utvalg kan defineres som en undergruppe av populasjonen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 427). Gitt vår problemstilling, er populasjonen i vårt studie alle mellomlederne som jobber i DNB Liv. Da det ville blitt for ressurskrevende å undersøke alle i populasjonen, har vi derfor valgt å se på et utvalg av denne. Utvalgsstrategien vår beror på et ønske om å få mye informasjon om det vi skal undersøke for å kunne gi fyldige beskrivelser. Vi valgte å vektlegge nyanser fremfor mange enheter (Jacobsen 2016, 133). Utvelgelsen baserte seg derfor ikke på representativitet, men hensiktsmessighet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 117).

Vi har foretatt en strategisk utvelgelse av respondenter og informanter (Jacobsen 2016, 303). Sett i lys av vår problemstilling, ble vårt utvalgskriteriet informasjon (Jacobsen 2016, 181). Vi ønsket mellomledere som representerte team med så homogene oppgaver som mulig. Samtidig ønsket vi å intervjuere respondenter og informanter som hadde mye og god kunnskap om det vi var interessert i å undersøke, og valgte utvalgskriteriet informasjon.

Personer med direkte kjennskap til et fenomen defineres som respondenter. Respondentene er representanter for den gruppen vi ønsker å undersøke (Jacobsen 2016, 178). I tråd med definisjonene av mellomlederbegrepet (Huy 2001; Balogun 2003; Woolridge, Schmid og Floyd 2008), ble våre respondenter tre teamledere, som hver representerte tre ulike team i DNB Liv. Teamlederne var riktignok flere nivåer under CEO enn hva Huy (2001) sin definisjon tilsier. Da vi var interessert i de teamlederne som hadde ansvar og nærmest kontakt med de operative medarbeiderne, representerte våre respondenter det siste leddet før det operative nivået.

Jacobsen (2016, 178) påpeker at informanter er personer som selv ikke representerer gruppen vi undersøker, men som har god kunnskap om gruppen eller fenomenet. Våre informanter ble dermed seks medarbeidere fra det operative nivået. Det ble valgt ut to informanter som representerte en teamleder hver. I utarbeidelsen av utvalgsstrategien, så vi det som svært hensiktsmessig å ha medarbeidere som informanter. Dette for å få frem flere nyanser om fenomenet “mellomlederen som endringsagent”.

3.4.3 Gjennomføring

I følge Jacobsen (2016, 152) vil konteksten som intervjuet foregår i ofte påvirke innholdet i intervjuet. Kunstige omgivelser har en tendens til at den undersøkte gir kunstige svar. For å forsøke å minimere konteksteffekten, gjennomførte vi alle våre intervjuer i DNB sine egne lokaler. Vi ønsket å samle inn informasjon om forhold tilknyttet organisasjonen, og derfor anså vi arbeidsplassen til intervjuobjektene som en naturlig og hverdagslig kontekst (Jacobsen 2016, 152). Vi hadde på forhånd booket møterom for å sikre at vi ikke skulle bli forstyrret underveis i intervjuene, eller at andre skulle kunne høre hva vi sa.

Intervjurundene strakk seg over tre dager, hvorav tre intervjuer ble gjennomført hver dag. Tidsrammen på intervjuene varierte mellom 20 minutter til litt over en time. Under hvert

intervju var begge to tilstede, hvor en stilte spørsmål og ba om utdypninger, mens den andre noterte og kom med kommentarer når det lot seg gjøre.

Vi begynte intervjuet med å presentere oss selv, og takke for at de hadde tatt seg tid til å komme. Deretter informerte vi kort om hensikten med undersøkelsen og hvordan intervjuet videre ville foregå. Vi understreket at det var de sosiale mønstrene vi var ute etter, at det ikke var dem som personer som var i fokus, og at materialet ville bli presentert i samsvar med dette. Anonymitet ble garantert, og vi fremholdt at de ikke behøvde å svare på spørsmål dersom de ikke ønsket det. Vi ba om tillatelse til å bruke båndopptaker, og informerte om at vi ville notere litt underveis. Jacobsen (2016, 155) påpeker at det er nødvendig å etablere en tillitsrelasjon mellom intervjuer og intervjuobjekt for å kunne oppnå en åpen informasjonsutveksling. Flere av våre informanter og respondenter uttrykte både før og etter intervjuene at de ble beroliget av å få vite på forhånd hva intervjuet skulle handle om. Vi anså denne korte presentasjonen som et tillitvekkende inntrykk. I et forsøk på å skape en naturlig kontekst omtalte vi våre intervjuobjekter med navn.

Jacobsen (2016, 242) hevder at intervjuobjekter kan påvirkes av forskerens kleskode, kroppsspråk, væremåte og retorikk. For å redusere potensielle intervju effekter, var vi gjennom alle intervjuene svært bevisst på vår opptreden. Ved bruk av lydopptak kunne vi innta en aktivt lyttende posisjon under hele intervjuet, og dermed stille gode oppfølgingsspørsmål der vi anså det som nødvendig med utdypninger. Vi avbrøt aldri våre intervjuobjekter, og tillot til tider sidesprang i intervjusituasjonen for å kunne etablere en god og naturlig atmosfære. Vi anså dette som nødvendig for å få tak på den relevante informasjonen.

3.5 Analyse og tolkning av data

Analyse av kvalitative data dreier seg om fire ulike forhold. Man må først dokumentere datamaterialet, for så å utforske innholdet ved å identifisere fremtredende data. Videre må de fremtredende dataene systematiseres og kategoriseres da hensikten her er å redusere datamengden. Til slutt må forskeren binde sammen de ulike kategoriene for å se etter mønster i datamaterialet (Jacobsen 2016, 199). Det er de analyserte dataene forskeren benytter seg av for å konkludere og svare på problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 165).

I alle intervjuene ble det benyttet lydopptaker. Dette sikret at vi kunne transkribere intervjuene ordrett for å etterstrebe en riktig presentasjon av data (Jacobsen 2016, 201). Etter at vi hadde transkribert intervjuene, leste vi gjennom materialet for å skaffe oss et helhetsinntrykk. Ettersom datamaterialet inneholdt mye informasjon hvor alt ikke var relevant for å belyse og besvare vår problemstilling, måtte vi lete etter sentrale temaer. Dette ble utgangspunktet for videre sammenfatning og koding, og vi delte dataene opp i kategorier.

Koding og kategorisering brukes for å få en oversikt over tekstmaterialet (Jacobsen 2016, 203). Vi kategoriserte ulike utsagn og informasjon etter hovedtemaene meningsdannelse, ledelse og kontinuerlig forbedring. Videre satte vi det inn i et system hvor vi kunne avdekke liknende utsagn, fellestrekk mellom medarbeiderne og mellomlederne, og finne mønstre i intervjuene. Avslutningsvis tolket vi det analyserte datamaterialet opp mot eksisterende teori. Under har vi lagt ved et utkast av hvordan vi har kodet og kategorisert datamaterialet.

1. Meningsdannelse		
<i>Tema</i>	<i>Eksempel på sitat</i>	<i>Typisk ord eller uttalelser</i>
Sensemaking	<i>“Lederen vår formidler budskapene på en god måte. [...] er flink til å formidle grunnen til at ting skjer. Vi får alltid en forklaring. Det er ikke slik at vi ikke får beskjed om å gjøre noe nytt uten en videre forklaring på hvorfor”.</i>	Budskap, formidling, forklaring på hvorfor.
Sensegiving	<i>“Jeg vet aldri om de har oppfattet budskapet på den måten jeg hadde tenkt, og har selv opplevd flere ganger at de ikke har forstått budskapet. Det merker jeg på spørsmålene jeg får. Men sånn er det med kommunikasjon. Det oppfattes på like mange måter som det er mennesker rundt oss”.</i>	Ikke forstått budskap, spørsmål, ulike oppfattelser.

Figur 3: Eksempel på koding og kategorisering av datamaterialet.

3.6 Forskningsetikk

Forskningsetikk betegnes som læren mellom hva som er rett og galt å gjøre i et forskningsprosjekt. Som forskere må vi ha et bevisst forhold til de ulike etiske aspektene ved forskerrollen og utøvelsen av forskningsarbeidet (Askheim og Grennes 2015, 162). I følge Jacobsen (2016, 45) er det viktig at vi forskere tenker grundig igjennom hvordan vår undersøkelse kan påvirke de vi forsker på, og hvordan forskningen kan bli oppfattet og brukt. Jacobsen (2016, 47) påpeker at den norske forskningsetikken i dag er preget av tre grunnleggende krav vedrørende forholdet mellom forsker og de det forskes på. Kravene er

informert samtykke, krav til privatliv og krav til riktig presentasjon av data (Jacobsen 2016, 48). I møte med våre undersøkte har vi på best mulig måte forsøkt å etterstrebe de tre kravene. Vi søkte deres individuelle meninger og oppfatninger om et forskningsfenomen som har blitt nokså omdiskutert de siste årene. Av den grunn kunne temaet fort oppleves som nokså personlig for enkelte, noe vi måtte ta i betraktning ved utarbeidelse av intervjuguide.

Vi har anonymisert alle våre respondenter og informanter som har deltatt i denne studien, slik informasjonen ikke kan spores tilbake til dem. Verken kjønn eller alder er blitt oppgitt. Dette forsikret vi våre deltagere om i forkant av intervjuet for å kunne skape et tillits-og trygghetsklime. Dette kan ha vært med på å øke påliteligheten til våre kvalitative data. Videre fikk alle informantene og respondentene muligheten til å avslå bruk av båndopptaker. De ble gjort oppmerksom på at de kunne avslutte intervjuet underveis, samt frastå fra å svare på spørsmål dersom dette var ønskelig. De undersøktes deltakelse ble gjort på frivillig basis og all informasjon har blitt behandlet konfidensielt. Intervjuene ble i etterkant transkribert ordrett, før opptakene ble slettet. Dette medførte at informasjonen ble mest mulig korrekt gjengitt slik at risiko for misoppfatninger ble begrenset. Selve organisasjonen, DNB Liv, ble ikke holdt anonym, og er derfor navngitt i denne studien etter avtale med våre respondenter og informanter.

3.7 Evaluering av forskningens kvalitet

Kvalitetskravet i kvalitative undersøkelser er knyttet opp mot forskerens evne til å reflektere over samspillet mellom selve forskningen og de resultatene som presenteres (Jacobsen 2016, 246). Dette betyr at vi som forskere må forsøke å forholde oss kritiske til kvaliteten på dataene vi har samlet inn. For å gjøre leseren oppmerksom på forskningens svakheter, vil vi i denne delen presentere og utdype kriterier for forskningens kvalitet. Videre vil vi i denne delen vise hvordan vi har forsøkt å redusere disse svakhetene. I følge Jacobsen (2016, 227) er det to viktige kriterier som må tas hensyn til når vi skal vurdere kvaliteten på forskningen; validitet og reliabilitet.

3.7.1 Validitet

Validitet dreier seg om hvorvidt de tolkningene man har kommet frem til er gyldige i forhold til den virkeligheten som er studert. Man kan skille mellom intern og ekstern validitet (Jacobsen 2016, 228).

Intern validitet kan omtales som bekreftbarhet. Dette kvalitetskriteriet går ut på om de tolkninger man har kommet frem til samsvarer med intervjuobjektene opplevelse av virkeligheten. Som forskere må vi være kritiske til om vi har fått tak i de riktige kildene for å sikre at informasjonen som har blitt gitt, faktisk representerer virkeligheten (Jacobsen 2016, 229). Da vi fikk tildelt respondenter og informanter, kan dette ha påvirket informasjonen vi har fått inn. Det kan tenkes her at både avdelingslederne og mellomlederne har valgt ut intervjuobjekter de anså ville fremstille DNB Liv i et godt lys. Dette kan være en potensiell feilkilde som kan svekke validiteten i vår studie. Jacobsen (2016, 230) påpeker at kildene gir et bevisst fortegnet bilde av sin opplevelse av virkeligheten. Vi opplevde at noen av våre informanter var nervøse både i forkant og under intervjuene, og enkelte av informantene var skeptiske til at vi skulle ta opp intervjuet. Dette kan ha påvirket informasjonen vi har fått inn, og kan derfor påvirke validiteten til vår undersøkelse.

Grunnet tidspress har ikke våre respondenter eller informanter blitt konsultert for en gjennomgang av de transkriberte data. Dette kan være med på å svekke validiteten til vår undersøkelse. I et forsøk på å styrke validiteten forsøkte vi underveis i alle intervjuene å følge opp med: “slik vi har forstått det, mener du [...]”. Dette for å sikre at vi hadde riktig oppfattelse av intervjuobjektene utsagn. Samtidig analyserte vi datamaterialet sammen slik at begge fikk samme oppfatning av resultatene.

Ekstern validitet kan omtales som overførbarhet. Dette sier noe om i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres til andre (Jacobsen 2016, 237). I dette studiet har vi benyttet forskningsstrategien enkeltcasestudie, hvilket innebærer bruk av kun ett enkelt case. Dette tilsier at våre funn ikke er generaliserbare. Det kan oppstå endringer i organisasjonen eller omgivelsene i ettertid, noe som kan medføre at det studerte fenomenet endres. Likevel har vi i undersøkelsen knyttet funnene våre opp mot eksisterende litteratur. Vi kan dermed argumentere for at et forsvarlig nivå av teoretisk generaliserbarhet kan oppnås (Jacobsen 2016, 237). Videre kan denne forskningen være verdifull for andre virksomheter eller forskere som er interessert i emnet “mellomledere som endringsagenter”.

3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt en kan stole på de dataene som er samlet inn, og om man vil få det samme resultat dersom målingen gjentas. Da vi har tatt utgangspunkt i en kvalitativ

undersøkelse, vil det være vanskelig å tilfredsstille kravet om pålitelighet (Jacobsen 2016, 17). I vår undersøkelse kan dette skyldes ulike forhold. For det første benyttet vi semistrukturerte intervjuer som datainnsamlingsmetode. Disse ble gjennomført på bestemte tidspunkter og under bestemte omstendigheter. Resultatene er dermed vanskelig å gjenskape. For det andre kan omstendigheter innenfor organisasjonen (slik som ledelse og organisasjonsstruktur) og utenfor (slik som lovkrav og konkurransesituasjon) endre seg over tid. Dersom en tilsvarende undersøkelse hadde blitt utført på et senere tidspunkt, kan effekten av våre resultater ha endret seg, noe som kan medføre at en forsker ikke vil kunne generere de samme begrepene i aktuelle og liknende situasjoner. For det tredje må vi ta forbehold om at vår opptreden slik som kroppsspråk, kleskode og retorikk kan ha påvirket våre intervjuobjekter underveis under intervjuene. Dette kan ha svekket reliabiliteten gjennom intervjueffekten, altså at samtalen har blitt formet av oss som forskere (Jacobsen 2016, 242).

Vi har forsøkt å styrke påliteligheten ved å beskrive tydelig hva som ligger til grunn for valg av forskningsstrategi og metode, og de innhentede dataene. Samtidig valgte vi å legge ved alle intervjuguidene, samt beskrive den teoretiske bakgrunnen for undersøkelsen. Andre forskere kan på den måten bruke dette til å forstå prosessen, og det vil være mulig for dem å reanalysere dataene vi har hentet inn (Jacobsen 2016, 241). Som et forsøk på å redusere potensielle intervju effekter, var vi gjennom alle intervjuene svært bevisst på vår opptreden. For å unngå at respondentene fikk ulike stimuli, forsøkte vi å la en av oss styre alle intervjuene. Samtidig gjennomførte vi alle intervjuene i en naturlig hverdagslig kontekst på et møterom for å unngå forstyrrelser. Dette for å forsøke å styrke påliteligheten til denne studien. Likevel vil ulike mennesker ha forskjellige tolkninger, noe som vil si at svarene vil variere uavhengig av hvor mange ganger studien forsøkes gjenskapt. Vi anser derfor pålitelighet som en svakhet ved vår undersøkelse.

4.0 Drøfting

I denne delen av oppgaven vil vi presentere våre empiriske funn i studien og knytte de opp mot vårt teoretiske grunnlag. Her vil drøftingen deles inn etter forskningsspørsmålene som omhandler meningsdannelse, ledelse og kontinuerlig forbedring. Med disse utvalgte verdiaktivitetene ønsker vi å undersøke hvorvidt mellomlederne tilfører verdiskaping i DNB Liv. Avslutningsvis vil drøftingen presenteres i en konklusjon.

4.1 Meningsdannelse

Vi vil i denne delen av drøftingen ta for oss faktoren meningsdannelse som støtter opp om forskningsspørsmålet:

Hvordan skaper mellomlederne forståelse og forpliktelse til endring?

Da mellomlederne befinner seg organisasjonsmessig mellom det strategiske og operasjonelle nivået befinner de seg i en posisjon hvor de både må skape og gi mening. De må selv fortolke toppledelsens endringsbudskap ut fra den virkelighetsforståelse de har. Endringsbudskapet må så kommuniseres videre ut til de operasjonelle medarbeiderne på en slik måte at de underordnede sitter igjen med den samme virkelighetsforståelsen som toppledelsen har (Hope 2015, 87). Disse meningsdannende prosessene defineres som “sensemaking” og “sensegiving” (Gioia og Chittipeddi 1991). Hvordan en mellomleder skaper og gir mening til endring hos de underordnede vil være en forutsetning for hvordan medarbeidere forstår og forplikter seg til endringsinitiativ (Huy 2002). I denne delen av drøftingen vil vi ta utgangspunkt i hvordan mellomlederne i DNB Liv skaper mening til endringsinitiativ hos de underordnede, altså “sensemaking”. Vi vil også belyse hvordan medarbeiderne oppfatter og tolker endringsbudskapene fra mellomlederne, med andre ord “sensegiving” (Gioia og Chittipeddi 1991).

Våre respondenter, mellomledere, påpekte at de forsøkte å etterstrebe et språk som var forståelig ovenfor de underordnede når de formidlet endringsbudskap. Respondent 3 sa følgende:

“Jeg har veldig forskjellige mennesker i mitt team. Jeg må prøve å oversette budskapet som kommer fra toppen i organisasjonen til et nivå som passer for mine medarbeidere. For så å prøve å hekte det på de oppgaver vi gjør, og hvilken betydning det har for oss”.

Ut ifra dette utsagnet kan det tyde på at mellomlederne trer inn i rollen som Huy (2001) definerer som kommunikator. Huy (2001) hevder at mellomlederne gjennom sin unike posisjon kan bringe endringsbudskap ut i organisasjonen i en språkdrakt som medarbeiderne kjenner seg igjen i. En vellykket implementering av endring krever tydelig og overbevisende

kommunikasjon ut i hele organisasjonen (ibid.,). Våre informanter bekreftet at deres mellomledere formidlet endringsbudskap på en tydelig og forståelig måte. Informant 6 påpekte blant annet:

“Lederen vår formidler budskapene på en god måte. [...] er flink til å formidle grunnen til at ting skjer. Vi får alltid en forklaring. Det er ikke slik at vi ikke får beskjed om å gjøre noe nytt uten en videre forklaring på hvorfor.”

Dette kan tyde på at mellomlederne skaper mening til endring gjennom å formidle budskap på en slik måte at medarbeiderne forstår hvorfor endring skjer. Dette er nært knyttet opp mot Huy (2002) som sier at mellomlederne er de som hjelper medarbeidere med å forstå hva endringen innebærer og hvorfor endring er nødvendig. Det fremkommer ut ifra våre funn at respondentene oversetter endringsbudskapene fra toppledelsen til en kontekst som medarbeiderne kjenner seg igjen i. De strukturerer det ukjente ved å hekte toppledelsens endringsbudskap på de oppgavene som medarbeiderne har i teamet. På den måten kan det tyde på at mellomlederne sikrer at endringsbudskapene får en språkdrakt som medarbeiderne forstår (Huy 2001). Gjennom å forklare hva endringene spesifikt betyr for deres medarbeidere, kan dette indikere at mellomlederne opptrer som kommunikative endringsagenter (Huy 2001; Lerø 2015).

Innenfor et mellomlederperspektiv handler sensegiving om hvordan mellomlederne påvirker medarbeidernes meningsdannelse slik at deres virkelighetsbilde stemmer overens med mellomlederens egen fortolkning (Hope 2015, 97). Som respondent 3 påpekte, forsøker mellomlederne å oversette endringsbudskap ved å sette de inn i en kontekst som medarbeiderne er kjent med. På en side kan det tyde på at dette kan styrke muligheten for at medarbeiderne får den samme virkelighetsoppfatningen av budskapet som mellomleder har. På en annen side påpekte respondent 3 at medarbeiderne ikke alltid oppfattet budskapene på den måten vedkommende hadde tenkt, og fortalte videre:

“Jeg vet aldri om de har oppfattet budskapet på den måten jeg hadde tenkt, og har selv opplevd flere ganger at de ikke har forstått budskapet. Det merker jeg på spørsmålene jeg får. Men sånn er det med kommunikasjon. Det oppfattes på like mange måter som det er mennesker rundt oss.”

I følge Weick (1995, 12) vil individer fortolke og skape mening til enhver situasjon basert på deres eksisterende erfaringer, handlingsmønstre og språk. Dette betyr at forståelsen og forventninger for det ukjente er konstruert på individuelle og subjektive referanserammer. Det betyr at man aldri kan være sikker på at endringsmottakeren har forstått endringsbudskapet (Hope 2015, 97). Eksempelet fra respondent 3 kan bekrefte disse synspunktene (Weick 1995; Hope 2015). Det kan tyde på at mellomlederne er bevisste på at medarbeiderne ikke alltid forstår endringsbudskapene, og at de derfor forsøker å oversette endringsbudskapet til en forståelig form for medarbeiderne. Det kan også tyde på at det er utfordrende for mellomlederne å skape en virkelighetsforståelse hos medarbeiderne som er entydig med mellomledernes egne fortolkninger av budskapet.

Våre respondenter påpekte at de forsøkte å involvere sine medarbeidere tidlig i endringsprosesser. Respondent 1 sa følgende:

“Vi har kjørt strategiprosesser der vi har jobbet med hvordan vi som team skal kunne oppnå målene som ble utarbeidet sammen med våre medarbeidere. Medarbeiderne mine har et sterkt eierskap til disse fordi de har vært sterkt involvert i prosessen.”

Våre informanter påpekte at de opplevde at mellomlederne involverte de i endringsprosesser. Informant 2 sa for eksempel at *“hvis det kommer endringsforslag som vil berøre oss, blir vi medarbeidere involvert fra starten av”*. Det kan tyde på at når medarbeiderne blir involvert tidlig i endring, slik som utarbeidelse av nye strategier, kan dette føre til en sterkere forpliktelse. Informant 1 underbygget dette med at *“det hjelper på å føle eierskap når vi får involvere oss”*. Hvis en viderefører dette aspektet, kan det tyde på at forpliktelse til endring kan øke muligheten for at medarbeiderne forstår endringen på den måten som mellomleder hadde tenkt. Samtidig påpekte informantene at de var svært autonome, noe som illustreres gjennom informant 2 sitt utsagn:

“Min leder og jeg har egentlig ikke så mye med hverandre å gjøre. Jeg er ganske selvgående. Det er jo ikke så lenge siden vi fikk [...] som leder. Vi på teamet vet kanskje mer hva vi driver med av slike småting enn hva vår leder vet”.

Alle våre informanter har jobbet lenge i DNB. Da informant 2 påpekte at vedkommende opplever at mellomleder ikke helt vet alle detaljene i hva teamet driver med, tyder det på at

medarbeiderne selv vet bedre hvordan de skal oversette endringsbudskap fra toppen til en kontekst de kjenner.

Våre respondenter påpekte videre at de fleste endringsinitiativ skapes ovenfra. Eksempelvis uttrykte respondent 1 at “*det er konsernledelsen som bestemmer*”. Det kom frem under våre intervjuer at mellomlederne ikke alltid fikk beskjed på forhånd når endringsinitiativ skulle implementeres inn i organisasjonen. Dette synspunktet ble illustrert i et eksempel fremlagt av respondent 1, som vil presenteres som en historie:

Etter at teamlederen kom ut av et ledermøte, kom en medarbeider springende for å høre om lederen hadde hørt om den nye endringen som lå ute på ”Facebook At Work”. Teamlederen ante ikke hva medarbeideren snakket om, og gikk i retning arbeidsplassen sin for å undersøke. Der hadde toppledelsen i DNB sluppet en stor endring rett på intranettsiden til organisasjonen, uten å verken ha informert eller involvert lederne i organisasjonen på forkant.

Toppledelsen i DNB tok her et bevisst valg om å ikke inkludere sine ledere lenger ned i organisasjonen. I stedet for å mobilisere mellomledernivået for å implementere endringsinitiativ, benyttet de heller digitale verktøy for å implementere endringen. Respondent 1 opplevde det som svært overraskende, og hadde aldri i sine 15 år som teamleder, opplevd liknende kommunikasjonsstrategi. Grunnet mellomlederne sin plassering i organisasjonen og muligheten til å bygge gode nettverk, mener Huy (2001) at mellomlederne har en sentral rolle når endringsinitiativ skal implementeres inn i organisasjonen. Da toppledelsen valgte å kommunisere endringsbudskapet direkte ut til alle nivåer, kan det tyde på at dette kan bidra til å svekke myndigheten og påvirkningskraften til mellomlederne som endringsagenter.

Huy (2001) påpeker at gjennom kommunikasjon med sine medarbeidere, kan mellomlederne spre ordet, få medlemmene med på endringen, og overbevise andre om å være med på å fremme endringen. Gjennom det illustrerte eksempelet kan det tyde på at toppledelsen tok på seg rollen som “sensegiver” og “sensemaker” for å skape forståelse og forpliktelse til endring. Når toppledelsen ikke mobiliserer mellomnivået i implementering av endringsinitiativ, utfordres det som Huy (2001) definerer som en av mellomlederens viktigste roller; å være en kommunikator.

Noen av våre informanter understreket at divisjonslederne enkelte ganger kom inn i sonen og informerte om nye fremtidige endringer. Medarbeiderne opplevde dette som svært nyttig ettersom de fikk mulighet til å stille spørsmål direkte til divisjonslederen. På den måten fikk de en forståelse av hvorfor det var nødvendig med endring, og hva den innebar. Dette funnet tydeliggjør at toppledelsen også her tar på seg rollen som “sensemaker” og “sensegiver”, og på denne måten er med på å utfordre mellomledernes rolle som kommunikatív endringsagent.

De overnevnte eksemplene er to interessante funn som setter spørsmålstegn til mellomlederens posisjon, og hvor viktig de er for å skape og gi mening til endring på det operasjonelle nivå i organisasjonen. Det kan tyde på at eksemplene illustrerer en svekkelse av posisjonen til mellomleder.

4.1.1 Delkonklusjon

Ut ifra våre funn kan det tyde på at mellomlederne som kommunikator er viktige for at medarbeiderne skal forstå endringsinitiativ. Dette blir begrunnet med at mellomlederne oversetter endringsbudskapene fra toppledelsen til en kontekst som medarbeiderne kjenner seg igjen i. Likevel ser vi at medarbeiderne er svært autonome, noe som tyder på at de forplikter seg til endring uavhengig av mellomlederne som endringsagenter. Samtidig ser vi i våre funn at toppledelsen også kan ta på seg rollen som “sensemaker” og “sensegiver” ved å kommunisere endringsinitiativ direkte til de ansatte via digitale verktøy eller informasjonsmøter i kontorlandskapet. Dette kan være med på å utfordre mellomlederens rolle som kommunikator ved å skape forståelse og forpliktelse på det operasjonelle nivå. Dette er et interessant funn som setter spørsmålstegn til viktigheten av mellomlederen som kommunikatív endringsagent.

4.2 Ledelse

Vi vil i denne delen av drøftingen ta for oss faktoren ledelse som støtter opp om forskningsspørsmålet:

Hvordan leder mellomlederne sine medarbeidere i endring?

Mellomledere har en organisasjonsmessig posisjon hvor de både gir og skaper mening (Hope 2015, 87). Denne meningsskapende aktiviteten skjer kontinuerlig, og er ifølge Huy (2002) viktig for å skape forståelse for endringsinitiativ hos de underordnede. Likevel vil ikke denne mellomlederaktiviteten alene kunne drive endringer fremover. Vi vil i denne delen av drøftingen ta utgangspunkt i hvordan mellomlederne i DNB Liv leder sine medarbeidere i riktig retning under endring. Mellomlederne har direkte kontakt med det strategiske og operasjonelle nivået i organisasjonen, hvilket betyr at deres atferd under endring kan ha en betydelig påvirkning på de ulike nivåene (Balogun 2003). For å kunne drøfte hvordan mellomlederne i DNB Liv driver frem endring hos sine medarbeidere vil det det være essensielt å trekke frem transformasjonsledelse (Bass og Avolio 1994). Dette ledelsesperspektivet fokuserer på at ledere skal opptre som karismatiske rollemodeller som inspirerer, utvikler og får de ansatte til å samarbeide mot felles interesser (Li 2016, 24).

4.2.1 Inspirerende motivasjon

Inspirerende motivasjon handler om at lederen motiverer medarbeiderne gjennom entusiasme og optimisme for å skape tilhørighet og eierskap til felles og utfordrende mål. På den måten skal de underordnede forstå at deres innsats er viktig for videre konkurransedyktighet (Li 2016, 25). Alle våre respondenter, mellomledere, tydeliggjorde at de jobbet kontinuerlig med mål i sine team. Respondent 1 påpekte herunder:

“[.]I hvert team har vi kjørt strategiprosesser der vi har jobbet med hvordan vi som team skal oppnå målene som har blitt utarbeidet sammen med medarbeiderne. Medarbeiderne mine har eierskap til våre mål fordi de har vært sterkt involvert i prosessen, og da de har vært med å sette disse målene selv”.

Det fremkommer ut i fra utsagnet over at medarbeiderne har vært sterkt involvert i målutforming. Informant 3 sa følgende:

“Vi har målkort som er mål vi lager til oss selv i starten av hvert år. For eksempel, i mitt tilfelle har jeg satt meg et mål om å designe brev som skal ut i produksjon for bruk. Det å sette sin egen frist og gå igjennom dette på slutten av året for å se om jeg har oppnådd det, det er motiverende”.

Som Li (2016, 25) påpeker motiveres medarbeiderne av at mål utformes som en felles prosess. Informant 4 fremhevet at det var motiverende å utarbeide mål som skulle gjelde for hele teamet:

“Med min leder har vi fått lov til å være med å legge grunnlaget for de målene avdelingen vår har. Det er motiverende”.

Som tidligere nevnt, poengterte respondentene at deres medarbeidere har et stort behov for å være selvstendige og ta ansvar. Det kan tyde på at mellomlederne tilfredsstiller dette behovet gjennom å la medarbeiderne få sette sine egne personlige mål, og utforme målene til teamet i fellesskap. På den måten kan medarbeiderne danne forventninger til seg selv, og de får vite hvilke forventninger mellomlederen har til dem (Burns 1978). Dette kan være med på å inspirere til å nå felles utfordrende mål. Enkelte av våre informanter vektla også skryt, konstruktiv kritikk og tilbakemeldinger som grunnleggende motivasjonsfaktorer for å oppnå felles utfordrende mål i teamet. Informant 6 uttrykte følgende:

“Jeg synes det er motiverende med tilbakemeldinger på oppgaver som er løst, og å kommunisere med leder om oppgaver som skal løses. Ros eller konstruktiv kritikk er begge motivasjonsfaktorer for meg”.

Våre mellomledere underbygget dette ved å påpeke at de daglig har kontakt med sine medarbeidere, og gir umiddelbare tilbakemeldinger i form av ros eller konstruktiv kritikk underveis. Det kan her tyde på at dette gjøres for å motivere og sikre riktig retning av arbeidet. Våre respondenter opplevde at deres medarbeidere både har og tar ansvar, hvilket igjen kan indikere at medarbeiderne har et behov for å være autonome. Derfor later det til at medarbeiderne ikke finner noe motivasjon i at mellomleder kontrollerer arbeidet. Dette støtter opp om eksempelet som informant 4 brukte:

“Vi innførte et system for noen år tilbake som faktisk måler hvor mye tid vi bruker på ting. Da ble det skikkelig bråk. Det var ikke endring til det bedre. Dette var noe som var bestemt helt på toppen, og verken teamleder eller avdelingsleder hadde noe de skulle ha sagt. Vi har fremdeles dette systemet, men det brukes ikke til å måle oss individuelt lenger, kun team. Også brukes det bare nå til statistikk. Jeg kan selv se at jeg har fylt opp dagen min, men min leder kan ikke se det”.

Dette eksempelet representerer en mer tradisjonell ledelsesutøvelse preget av mål – og regelstyring, også kalt transaksjonsledelse (Li 2016, 17). Da toppledelsen innførte dette systemet ble det enormt mye motstand fordi medarbeiderne følte seg overvåket. Våre informanter påpekte at dette gikk hardt utover motivasjonen. Medarbeidere har et behov for autonomi. Et slikt kontrollerende system utarbeidet fra toppledelsen kan derfor være med å undergrave dette behovet. Det kan her argumenteres for at mellomlederne i DNB Liv, grunnet deres nære kontakt med de operasjonelle medarbeidere, er bedre egnet til å komme med løsninger enn det toppledelsen er.

Da våre respondenter, mellomlederne, påpekte at deres medarbeidere var såpass selvgående at det ikke var behov for å motivere dem oppgavemessig, forsøkte de med andre ting. Dette ble underbygget av informant 5:

“Lederen vår motiverer ikke direkte mot oppgaver, men prøver gjerne sosialt. Vi har fredagspauser, og bruker de muligheter vi har til å gjøre andre ting. Teamet vårt er veldig selvdrevne, så vi fordeler alle oppgavene mellom oss. På den måten går alt veldig automatisk uten vår leder tilstede”.

Det kan ut ifra dette utsagnet tyde på at mellomlederne motiverer sine medarbeidere både gjennom å involvere dem i målsetting, og gjennom å skape et godt psykososialt arbeidsmiljø. Det sistnevnte vil utdypes videre i delen som omhandler individuell omtanke.

4.2.2 Idealisert innflytelse

Dette perspektivet innenfor transformasjonsledelse innebærer at lederen opptrer som en positiv rollemodell ovenfor sine medarbeidere. Tillit trekkes frem som en viktig faktor for at lederen skal få innflytelse gjennom sine handlinger (Li 2016, 26). Alle våre mellomledere påpekte at tillit var en svært viktig faktor for å kunne lede teamet på en god måte. Respondent 2 sa følgende:

“Det er veldig viktig at jeg har tillit til mine medarbeidere. Jeg må være trygg på at de følger de retningslinjer og regler vi må følge. Jeg ønsker ikke å ettergå alle og sjekke om de har gjort det de skal. Det er avgjørende at det er god tillit mellom oss”.

Våre informanter påpekte at de alle hadde høy tillit til sin mellomleder. Dette ble underbygget med flere synspunkter av våre informanter. Informant 3 påpekte følgende:

“Lederen vår stoler på at jeg fikser ting når jeg sier at jeg skal gjøre det, istedenfor å hele tiden følge opp om jeg har gjort det eller ikke. Noen ønsker at lederen skal passe på hele tiden, men det gjør ikke jeg”.

Informant 6 sa følgende:

“Min leder leverer på ting som blir kommunisert og sagt, og respekterer medarbeiderne og deres ulikheter”.

Li (2016, 26) påpeker at det bør være en sammenheng mellom hva lederen sier og hvordan lederen handler. Det fremkommer ut i fra begge disse utsagnene at dette oppleves blant medarbeiderne. Som informant 3 påpekte ovenfor, går ikke mellomlederen og sjekker om medarbeiderne har gjort det de skal når lederen har kommunisert at vedkommende stoler på at arbeidet blir gjort riktig. Det tyder på at mellomlederne i DNB Liv evner å bygge opp en forventning om at det de sier og gjør, faktisk blir gjort. Det kan derfor tyde på at våre respondenter i DNB Liv fremstår som gode endringsforbilder gjennom å opptre forutsigbare. Medarbeiderne vet hvor de har sine mellomledere, noe som er en viktig forutsetning for å drive endringer fremover ifølge Huy (2002).

Det har blitt forstått slik at hverdagen til DNB Liv er preget av kontinuerlige endringer, hvilket kan tyde på at dette er organisasjonens normaltstand. I den sammenheng påpekte våre respondenter at som leder i DNB Liv er det forventet at man skal være en ambassadør for endring. Likeledes påpekte våre informanter at dette også var viktig for dem. Informant 2 sa følgende:

“Det er viktig at lederen er en god ambassadør for DNB, og viser utad det vi står for. Det vil jo smitte tilbake på oss medarbeidere. Hvis det er noe man er misfornøyd med, så er vår leder flink til å snu dette til noe positivt”.

Dette utsagnet underbygger våre funn. Vi opplever våre informanter som svært endringsvillige. Dette kan tyde på at det kan være fordi deres mellomledere er svært positivt

innstilt til endring, og snakker positivt om endringens konsekvenser. Da medarbeiderne har stor tillit til sine mellomledere kan det se ut som at mellomledernes positive endringsinnstillinger smitter over på medarbeiderne. Samtidig påpekte flere av våre informanter at det foreligger en kultur for endring i organisasjonen. Informant 6 sa følgende:

“[...] Det ligger jo litt i både stillingsinnholdet mitt, arbeidsoppgavene våre, og forankret i DNB sin kultur og strategi, at vi må være villige til endring”.

Dette utsagnet viser til at alle våre informanter er innforstått med at endring er en del av arbeidshverdagen i DNB Liv. På denne måten kan det derfor stilles spørsmål til om det er behov for mellomledere som går foran som endringsforbilder da det er forankret i organisasjonens kultur. Likevel kan det argumenteres for at mellomledere bør benyttes som ambassadører for endring, da organisasjonskultur ikke bygges av seg selv. Ved at mellomlederne i DNB Liv både snakker positivt om endringer og viser gjennom sine handlinger at de er positivt innstilt til endringer, fremstår de som kulturarkitekter. Dette styrker mellomlederposisjonen som endringsagent.

4.2.3 Individuell omtanke

Individuell omtanke handler om lederens evne til å skape en relasjon med medarbeiderne, og dermed kunne se hva den enkelte trenger for og løftes frem (Li 2016, 28). Våre respondenter påpekte at de hadde en åpen, uformell tone med sine medarbeidere hvor private ting ofte ble diskutert. Respondent 2 påpekte følgende:

“Jeg kjenner de veldig godt nå, så jeg kjenner jo til situasjonen deres. Og det er veldig greit også i perioder hvor folk har det tøft. Være åpen om det i teamet. Det har vi også snakket om i teamet, at livet ikke er rosenrødt, det er jo sånn at alle har tøffe perioder”.

Respondent 3 påpekte at som leder må man følge opp medarbeidere som går gjennom tøffe perioder, og prøve å tilrettelegge jobben på best mulig måte for den enkelte. Respondent 3 sa følgende:

“Jeg har snakket med mine medarbeidere om at det er bedre å komme på jobb når du har en tøff periode. Da er det greit å si at man heller vil sitte på et stille rom til uken,

istedenfor ute i landskapet med de andre, og heller være åpen om at vedkommende ikke er “helt i slag” denne uken, og derfor sitter vedkommende på et stillerom. Da unngår vi spørsmål rundt “hvorfor har ikke hun eller han gjort denne oppgaven”, for det har vi opplevd tidligere. Vi prøver altså å ha mer åpenhet om utfordringer, fordi det har vi alle. Det er greit å komme på jobb å ikke levere 100%. Vi vet jo at dersom man blir hjemme, så går det ikke lang tid før terskelen for å gå på jobb blir høy.”

Gjennom å ta hensyn til medarbeidernes følelser og meninger, mener Huy (2001) at mellomledere kan opptre som terapeuter. Endringer kan føre til et høyt nivå av frykt blant de ansatte, hvilket betyr at de underordnede kan oppleve nedsatt evne til å lære, tilpasse seg eller få gruppen til å bevege seg fremover (Huy 2001). Vi fant støtte for at våre mellomledere utfylte denne rollen. Informant 4 påpekte følgende:

“Lederen vår er åpen. Du kan snakke med [...] om alt fra privat til jobb. Vår leder er flink til å oppfatte hvis du ikke har helt dagen på jobb”.

Ved at mellomlederne fremstår som åpne, støttende og legger til rette for at den enkelte skal kunne ha det bra på jobb kan det her tyde på at mellomlederne i DNB Liv praktiserer individuell omtanke. Ettersom medarbeiderne er de som i praksis skal gjennomføre endringer, vil det være essensielt at medarbeiderne føler at de kan henvende seg til sin mellomleder dersom de opplever tyngre perioder i livet. Ut ifra våre funn fremkommer det at våre informanter opplevde at mellomlederen er der for dem. Li (2016, 28) hevder at et viktig element under transformasjonsledelse er at det foreligger toveiskommunikasjon mellom leder og medarbeider. Informant 6 påpekte herunder:

“Vi har en god kommunikasjon, og min leder er alltid tilgjengelig hvis det skulle være noe”.

Bass og Riggio (2006) påpeker at arbeidsplassen bør bestå av et miljø hvor lederen går rundt og snakker med sine medarbeidere. Alle våre intervjuobjekter påpekte at de sitter i et åpent kontorlandskap hvor mellomlederen er plassert mellom medarbeiderne. Det kan tyde på at en slik løsning gjør det lettere for de ansatte å ha en åpen og kontinuerlig dialog med mellomlederen. Dette kan være med på å skape en trygghetsfølelse hos de ansatte ettersom de ser at mellomlederen er tilstede. På denne måten tyder det på at mellomlederne har en viktig

funksjon ved at de tar på seg rollen som terapeut (Huy 2001). De viser omtanke for medarbeidere sine. Samtidig kan det indikere at ledelsen, gjennom den åpne kontorløsningen, betrakter seg på lik linje som sine medarbeidere. Informant 3 underbygget dette ved at *“det hjelper at lederen vår sitter sammen oss slik at det ikke blir så stort klaseskille”*.

Våre respondenter tydeliggjorde at de forsøkte å tilpasse oppfølging, involvering og utvikling etter den enkelte medarbeiders behov, ønske og mål. Dette kom tydelig frem i respondent 2 sitt følgende utsagn:

“Jeg prøver å se de og være tett på, ellers har vi en-til-en samtaler. Så har vi mål og oppfølgingsplaner. Nå har jeg hatt evalueringssamtaler med medarbeiderne, så vi holder på å legge nye mål for dette året”.

Dette tyder på at mellomlederne praktiserer individuell omtanke gjennom oppfølgingsplaner og evalueringssamtaler en til en. Våre informanter understreket dette ved å påpeke at de får mulighet til å utarbeide sine egne personlige mål. Mellomlederne viste til at deres intensjon var å gjøre medarbeiderne bevisst på hva de skulle strekke seg mot. Samtidig fremhevet informantene at de opplevde mellomlederne som støttende, inkluderende og positiv. Ved at lederne er tilstede, ser de og legger merke til den jobben de gjør, later det til at medarbeiderne forstår at deres innsats er viktig for DNB Liv. Det fremkommer dermed at våre respondenter tilrettelegger for at medarbeiderne skal vokse personlig, hvilket er et viktig aspekt innenfor transformasjonsledelse (Li 2016, 29). Igjen kan dette indikere at mellomlederne inntar rollen som det Huy (2001) definerer som terapeut.

4.2.4 Delkonklusjon

Det kommer tydelig frem at våre informanter er endringsvillige, og at de er innforstått med at endring er en del av arbeidshverdagen i DNB Liv. Endring er forankret i organisasjonens kultur. Dette innebærer at det kan stilles spørsmål om det er behov for at mellomlederen opptrer som en endringsagent for å implementere endring. Likevel vet man at en kultur for endring ikke bygger seg selv. Mellomlederne i DNB Liv opptrer som ambassadører for endring, hvilket betyr at de fremstår som kulturarkitekter. De har høy tillit blant sine medarbeidere, og kunnskap om hvordan de skal motivere de, og forstår hva den enkelte trenger i jobben. Samtidig ser vi at mellomlederen har en unik posisjon til å innta rollen som terapeut ved å ta vare på medarbeidernes psykososiale forhold på arbeidsplassen. På denne

måten kan mellomlederne sikre positivitet, kontinuitet og redusere usikkerhet på det operasjonelle nivå. Dette kan indikere at mellomlederne som endringsagenter har en nytteverdi for organisasjonen ved å lede medarbeiderne gjennom endring ved hjelp av en transformasjonspreget lederstil.

4.3 Kontinuerlig forbedring

Vi vil i denne delen av drøftingen ta for oss faktoren kontinuerlig forbedring som støtter opp om forskningsspørsmålet:

Hvordan tilrettelegger mellomlederne for kontinuerlig forbedringer i organisasjonen?

Vi lever i en tid med store endringer både i samfunnet, arbeidslivet og næringslivet. Det stilles derfor krav og forventninger til at lederne tar nødvendige og riktige grep slik at organisasjonen utvikler seg i takt med omgivelsene (Kjode 2004). For at DNB Liv skal kunne være i stand til å respondere på presset de blir utsatt for kreves det at organisasjonen mobiliserer de ansatte til å kontinuerlig forbedre seg (Irgens 2016, 217). Ettersom mellomledernivået befinner seg nærmest de operasjonelle medarbeidere påpeker Huy (2001) at de er viktige bidragsytere for å se nye vekstmuligheter. I denne delen av drøftingen vil vi derfor fokusere på hvordan mellomlederen gjennom sin særegne posisjon i organisasjonen kan tilrettelegge for kontinuerlig forbedringer på det operasjonelle nivå.

Alle våre respondenter og informanter påpekte at DNB Liv har fokus på kontinuerlig forbedringer i alle ledd i organisasjonen. Dette ble referert til som LEAN, hvilket informant 4 opplyste var et *“program for systematisk kontinuerlige forbedringer i organisasjonen med fokus på kundenes behov”*. Informant 3 sa følgende:

“Vi har et stort fokus på LEAN. Vi har et stort fokus på forbedring av tungrodde arbeidsprosesser, altså å effektivisere disse prosessene. Det ligger i “folkesjelen” vår. Det er med andre ord godt implementert hos oss at vi skal fokusere på forbedringer av eksisterende prosesser”.

Dette utsagnet kan indikere at LEAN er godt implementert i organisasjonen, både hos mellomlederne og medarbeiderne. Det kan også tyde på at de ansatte er innforstått med at

kontinuerlig forbedring er en del av arbeidshverdagen til DNB Liv. Her påpeker Huy (2001) at mellomlederne har en sentral rolle, da deres særegne posisjon i organisasjonen gjør at de ser vekstpotensialet bedre enn andre i organisasjonen. Dette blir referert til som at mellomlederen kan ta rollen som entreprenøren (Huy 2001). Videre vil det derfor være interessante å se på hvordan mellomlederen i rollen som entreprenør, tilrettelegger for kontinuerlig forbedring i praksis.

Bass og Riggio (2006) påpeker at en leder praktiserer intellektuell stimulering hos sine ansatte ved å oppmuntre dem til å sette spørsmålstegn til etablert praksis. Alle våre respondenter hevdet at de oppmuntrer sine medarbeidere til å komme med nye ideer og innspill.

Respondent 1 sa blant annet:

“Vi kjører driftsmøter månedlig. Her går vi gjennom driften i teamet, ser på utfordringer, og hører om noen har noen innspill rundt dette. En gang i uken har vi også LEAN-møter. Her blir de oppfordret til å komme med innspill til forbedringer. Noen ganger i året kjører vi også forbedringsmøter [..]. Her har vi fokus på en konkret problemstilling. For eksempel; “vi er ikke innovative fordi at...” Her skal medarbeiderne komme med innspill med hvorfor vi ikke er innovative. Da får vi mange gode innspill som vi kan jobbe med de neste månedene.

Informant 4 underbygget dette ved å påpeke at:

“Lederen vår utfordrer oss til å endre retning på områder hvor endringer skjer. Vi har automatisert mye, så lederen vår oppfordrer oss til å se muligheter. Lederen vår er veldig flink til å oppfordre til at vi skal tenke nytt, samt oppfordre oss til å utvikle oss selv”.

Ut ifra disse utsagnene kan det tyde på at mellomlederne praktiserer intellektuell stimulering (Li 2016; Bass og Riggio 2006) ved å oppfordre de ansatte til å bidra på de ukentlige LEAN-møter. Informant 4 påpekte at “vår leder er veldig flink til å oppfordre til at vi skal tenke nytt”. Dette kan tyde på at mellomlederne oppmuntrer deres ansatte til å sette spørsmålstegn til eksisterende praksis. Li (2016, 27) påpeker at en ekstra innsats kan fremkalles hos de underordnede ved at medarbeiderne får mulighet til å komme med forslag til endring. Våre funn konkretiserer at medarbeiderne opplever at de får mulighet til å påvirke, og at de blir

hørt av sin mellomleder. Dette kan føre til at enkelte medarbeidere blir mer villige til å aktivt søke etter nye forbedringer. Dette faktumet ble understreket av informant 1, som påpekte:

“Det blir bare møtt positivt å komme med endringer og forslag. Det er rom for å komme med det, og det er forventet at vi skal komme med det”.

Huy (2001) hevder at mellomledere kan utnytte sin posisjon i organisasjonen til å se vekstpotensial og på denne måten kan opptre som en entreprenør. Ut i fra eksemplene over, later det til at det er medarbeiderne som kommer med de største endringstiltakene i organisasjonen. Dette indikerer at det er medarbeideren som har rollen som entreprenør, og ikke mellomlederen. Videre kan det diskuteres hvor viktig mellomlederen er for å skape kontinuerlige forbedringer i organisasjonen. Dette kan svekke mellomlederens rolle som endringsagent, da det er medarbeiderne som kommer med endringsinitiativene.

Videre illustrerte informant 3 at til tross for at mellomlederen stimulerer de intellektuelt, var det opp til dem selv og følge opp deres egne ideer. Informant 3 sa følgende:

“Det var to på mitt team som hadde en idé om å automatisere en prosess i konsernet. Denne prosessen gikk ut på at når en pårørende ringte til en av bankens enheter og informerte om en kundes dødsfall, gikk denne meldingen automatisk gjennom hele konsernet og ut til alle enhetene i DNB, slik at pårørende skulle slippe å ringe til alle bankens enheter. Dette fordi banken må sperre konto, enheten som styrer med boliglån må få beskjed så de kan stoppe renter, og de i livsforsikringsenheten må få beskjed for å kunne kontakte eventuelle pårørende som har rett på etterlattepensjon. Etter to år med arbeid, ble prosessen automatisert og innført i DNB”.

Informant 3 påpekte i dette eksempelet at “etter to år med arbeid”, ble prosessen automatisert og innført i DNB. Videre påpekte informant 3 at medarbeiderne selv måtte sørge for å få fremgang i prosjektet, og de selv måtte kontakte IT-utviklere og gå i møter. Dette kan indikere at endringsinitiativ initiert av bunnlinjen kan være en ressurskrevende og lang prosess, som for noen kan oppleves demotiverende. Likevel tyder det på at de ansatte får et større eierskap til sine ideer når de selv må følge opp prosessen. Dette kan gjøre at de blir mer motivert til å få ideen sin opp og fram.

Det er likevel oppsiktsvekkende at når medarbeiderne kommer med forslag til å forbedringer som eksempelvis automatisering og effektivisering av prosesser, må de fremme dette på egenhånd. Dette kan problematisere hvorvidt mellomlederene *faktisk* tilrettelegger for kontinuerlig forbedringer i praksis. Huy (2001) hevder at mellomlederene har en sentral rolle for å bringe medarbeidernes innspill oppover i organisasjonen. Da medarbeiderne selv må ta endringsforslaget videre, kan det tyde på at mellomlederens rolle som “kommunikator” i dette eksempelet er fraværende.

Huy (2001) hevdet at mellomlederen i rollen som balansekunstner må balanserer sin oppmerksomhet mellom endring og kontinuitet i organisasjonen. Informant 3 påpekte videre i eksempelet at selv om medarbeiderne måtte ta prosjektet videre i organisasjonen, forsøkte mellomlederen å tilrettelegge for at disse medarbeiderne skulle få tid til å jobbe med endringsforslaget. Mellomlederen delegerte arbeidsoppgavene deres til kollegaer i teamet og koordinerte ukeplanen slik at deres daglige oppgaver ikke hindret fremgangen i prosjektet. I dette eksempelet kan det tyde på at mellomlederen deres opptrådte etter rollen som Huy (2001) definerer som balansekunstneren.

Da DNB Liv operer i dynamiske omgivelser tilsier dette at organisasjonen må endre seg hele tiden for å tilpasse seg omgivelsene. For at organisasjonen skal kunne være i stand til å respondere på presset de blir stilt ovenfor og håndtere de dynamiske prosessene mellom stabilisering og endring, kreves en høyt utviklet evne til å lære (Irgens 2016, 217). DNB Liv opererer i et marked der konkurransen om kundene er stor, og ut i fra våre funn kom det tydelig frem at våre respondenter var svært kundefokuserte. Respondent 2 sa blant annet:

“At det vi jobber med gir en verdi, både til kunder og på bunnlinjen. At vi jobber med ting som er aktuelle, at vi skal være i forkant for kunder og levere på de finansielle målene som vi har satt. Det er vel en del av at vi jobber med de riktige tingene for at det skal være en verdiskaping.”

Det kan her tyde på mellomlederene i DNB Liv ønsker å tilrettelegge for kontinuerlig forbedring for å sikre at kundene får en bedre opplevelse av tjenestene de tilbyr. Respondent 1 underbygget dette ved å påpeke at de hadde svært fornøyde kunder:

“Jeg skal ha veldig fornøyde kunder. Kundene mine skal oppleve at de blir svært godt ivaretatt, og at de får både riktige leveranser til riktig tid med riktig kvalitet”.

For at DNB Liv skal kunne gi høy kundeverdi forutsetter dette at de hele tiden må produsere nye løsninger. Dette indikerer at de operasjonelle medarbeiderne er verdifulle når det kommer til å bidra til innovative prosesser og økt kundeinnsikt i DNB Liv. Dette er verdier som DNB i sin nye strategi har definert som klare mål alle i konsernet skal jobbe etter. Videre setter dette spørsmålsteget til viktighet av mellomlederen som endringsagent når det later til at det medarbeideren må opptre som entreprenør, og ikke mellomlederen. Likevel fremkommer det i våre funn at mellomlederne opptrer som balansekunstnere for å tilrettelegge for at medarbeiderne får tiden de trenger til å integrere endringstiltak, samtidig som de opprettholder kontinuitet i teamet.

4.3.1 Delkonklusjon

Det fremkommer tydelig i vår funn at LEAN-tankegangen er godt implementert i DNB Liv. Det tyder på at mellomlederne praktiserer intellektuell stimulering, gjennom å oppfordre medarbeiderne til å tenke nytt ved å komme med forbedringstiltak i organisasjonen. Som tidligere nevnt, indikerer våre funn at mellomlederne gjennom hyppige LEAN-møter, aktivt tilrettelegger for at medarbeiderne skal komme med forslag til kontinuerlig forbedringer. Dette gir klare indikasjoner på at DNB Liv er en lærende organisasjon, som har stort fokus på innovasjon og kontinuerlig forbedringer. Eksempler fra medarbeiderne viser at de gjennom erfaring og kunnskap er med på å bidra til innovative prosesser og økt kundeinnsikt.

5.0 Konklusjon

Gjennom vår kvalitative casestudie har vi forsøkt å besvare problemstillingen: *“På hvilken måte kan mellomleder som endringsagent påvirke DNB Liv sin verdiskaping?”*

I denne oppgaven har vi undersøkt hvordan mellomleder som endringsagent kan påvirke verdiskapingen til DNB Liv gjennom tre aktiviteter. Ut ifra våre funn kan det tyde på at mellomleder som kommunikator er viktig for at medarbeiderne skal forstå endringsinitiativ. Dette blir begrunnet med at mellomleder oversetter endringsbudskapene fra toppledelsen til en kontekst som medarbeiderne kjenner seg igjen i. Samtidig ser vi at toppledelsen selv kommuniserer endringsinitiativ direkte til de ansatte ut i organisasjonen. Da toppledelsen selv

utfører meningsdannende aktiviteter, er dette med på å utfordre mellomlederens funksjon til å skape forståelse til endring hos de underordnede. Dette er et interessant funn som setter spørsmålstegn til mellomlederens posisjon som kommunikativ endringsagent.

Det fremkommer også at endring er sterkt forankret i DNB Liv sin kultur, og at medarbeiderne derfor har aksept for at endring er normaltilstanden i DNB Liv. Dette tyder på at de forplikter seg til endring uavhengig av mellomlederne som endringsagenter. Dette kan igjen problematisere hvorvidt det er behov for mellomlederen som kommunikator. Samtidig vet man at kultur for endring ikke bygger seg selv. Det kommer tydelig frem at mellomlederne i DNB Liv opptrer som ambassadører for endring, hvilket indikerer at de fremstår som kulturarkitekter i organisasjonen. Dette er en viktig del av det å være endringsagent, og selv om toppledelsen “utfordrer” eller “tar over” informasjonsrollen til mellomlederen, ser vi likevel at mellomlederen fungerer som et viktig bindeledd mellom det operasjonelle og strategiske nivået.

Det fremkommer også at mellomlederen har høy tillit blant medarbeiderne sine, og at de vet hva som motiverer den enkelte. Dette gjør at mellomlederen kan opptre som terapeut i perioder der medarbeideren har det vanskelig, og bidra til å sikre det psykososiale arbeidsmiljøet på det operasjonelle nivået. I den grad kan det tyde på at mellomlederen gjennom sin lederstil kan sikre endring, samtidig som kontinuiteten i teamet opprettholdelse. Våre funn indikerer at medarbeiderne er de som kommer med de innovative forslagene, mens mellomlederen motiverer og administrerer medarbeiderne mens de jobbet med kontinuerlig forbedringer. Dette underbygger at rollen som balansekunstner er en av de viktigste funksjonene til mellomlederen i DNB Liv. Dernest er det medarbeideren som i praksis tar på seg rollen som entreprenør.

Oppsummert har det i våre funn fremkommet styrker og svakheter ved mellomlederens posisjon, noe som problematiserer hvorvidt mellomlederen som endringsagent er avgjørende for at DNB Liv skal kunne skape verdi. Likevel ser vi at mellomlederen besitter en sentral posisjon hvor roller som terapeut, balansekunstner og kommunikator er gjennomgående. Mellomlederen er best egnet til å ta vare på medarbeiderne, opprettholde endring og kontinuitet i organisasjonen, samt skape forståelse for endring på det operasjonelle nivå. Vi vil derfor konkludere med at mellomlederen som endringsagent påvirker verdiskapingen til DNB Liv, ved å tilføre tilleggsverdi gjennom disse rollene i organisasjonens verdikjede.

6.0 Refleksjon

Vi har i denne studien undersøkt hvordan mellomleder som endringsagent kan påvirke DNB Liv sin verdiskaping. Ettersom enkelte hevder at det i dagens kunnskapssamfunn foreligger et betraktelig mindre behov for mellomledere, synes vi det var interessant å skrive en oppgave som kan bidra til å sette søkelys på hvilken rolle mellomlederen har.

Arbeidet med oppgaven har til tider vært svært utfordrende, men en ekstremt lærerik prosess. Vi begynte oppgaveprosessen med å samle inn relevant teori, som vi videre benyttet for å utarbeide intervjuguider. Vi hadde på forhånd bestemt oss for at et av våre forskningsspørsmål skulle omhandle kultur. Vi tenkte at kultur ville være et viktig moment i vår studie, men etter at intervjurundene var ferdig, forstod vi det slik at innovasjon og læring var en stor del av arbeidshverdagen i DNB Liv. Vi så at mellomlederne hadde en viktig funksjon innenfor dette feltet, og vi valgte derfor å fokusere det ene forskningsspørsmålet rundt dette. Dette medførte at enkelte spørsmål i intervjuguiden ikke lenger var relevante for vår studie. Vi har løst dette ved å trekke inn momenter av kultur i ulike bisetninger der vi har ansett det som passende.

Samtidig fikk vi erfare hvor viktig det er å skape et tillits-og trygghetsklime underveis i intervjurundene. Vi opplevde at våre intervjuobjekter hadde lettere for å gi oss mer utdypende informasjon og stille seg kritisk til spørsmålene, når de anså oss som troverdige og pålitelige. Vi er begge enige om at vi har hatt et svært godt samarbeid med DNB Liv. Vi ble tatt godt imot, og alle våre intervjuobjekter fremstod som både hjelpelige og profesjonelle. Vi kan derfor konkludere med at denne oppgaven har lagt gode forutsetninger for både masteroppgaver og arbeidslivet senere.

7.0 Videre forskning

Ettersom vår oppgave tar utgangspunkt i et medarbeider-mellomleder-perspektiv kunne det vært interessant å forske videre på et toppledelse-mellomleder-perspektiv. Det kunne vært spennende å se på om toppledelsen har et bevisst forhold til å benytte mellomledere som endringsagenter når endringsinitiativ skal implementeres inn i organisasjonen.

8.0 Litteraturliste

- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2014. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Balogun, Julia. 2003. "From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries". *British Journal of Management*, 14(1):69-83. Business Source Premier (9438495).
- Bass, Bernard M. 1985. "Leadership and performance beyond expectations". *Academy of Management Review*, 12(4):756-757. Business Source Premier (4306754).
- Bass, Bernard M. 1990. "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision". *Organizational Dynamics*, 18(3):19-31. Business Source Premier (9607211357).
- Bass, Bernard M. og Ronald E. Riggio (red). 2006. *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Lesedato 18 april 2018: <https://www.scribd.com/doc/13220241/Bass-Leadership-Transformational-2xpag>.
- Gioia, A. Dennis, og Kumar Chittipeddi. 1991. "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation". *Strategic management journal*, 12(6):433-448.
- Bass, Bernard M. 1990. "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision". *Organizational Dynamics*, 18(3):19-31. Business Source Premier (9607211357).
- Caye, Jean-Michel, Rainer Strack, Paul Orlander, Julie Kilman, Ernesto G. Espinosa, Florent Francoeur, Pieter Haen. 2010. "Creating a new deal for middle managers. Empowering a neglected but critical group". *The Boston Consulting Group*. Lesedato 9. April 2018: <https://www.bcg.com/documents/file52425.pdf>.
- Den norske forsikringsforening. Forskning. Lesedato 21. April 2018: <https://www.forsikringsforeningen.no/nkp/>.

DNB. Forskning. Lesedato 20. Mai 2018:

<https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/historien-vaar.htm>.

DNB. Forskning. Lesedato. 20. Mai 2018:

<https://www.dnb.no/portalfront/nedlast/en/about-us/juridisk-struktur-dnb.pdf>.

Hennestad, W. Bjørn, Øivind Revang og Fred H. Strønen. 2012. *Endringsledelse og ledelsesendring*. 1.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Hope, Ole. 2015. *Mellomlederen*. 1.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Huy, Quy Nguyen. 2001. "In praise of middle managers". *Harvard Business Review*, 79(8):72-79. Business Source Premier (5134691).

Huy, Quy Ngyen. 2002. "Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers". *Administrative Science Quarterly*. 47(1):31-69. Business Source Premier (6753469).

Irgens, Eirik J. 2016. *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2015. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannesen, Tufte og Kristoffersen. 2015. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Karp, Tom. 2014. *Endring i organisasjoner: Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

- Kjøde, Arne. 2004. "Ledere og endringsprosesser". *Magma*. April. Lesedato: 6. Juni. 2018:
<https://www.magma.no/ledere-og-endringsprosesser>.
- Larsen, Ann Kristin. 2012. *En enklere metode – Veiledning i samfunnsvitenskapelig Forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lerø, Magne. 2015. "Endringsagentene". *Dagens Perspektiv*. 31. Juli.
Lesedato: 30. Januar 2018: <http://www.dagensperspektiv.no/2015/endringsagentene>.
- Li, Jane Zhen. 2016. "Transformasjonsledelse". I Thompson, Geir og Lars Glasø (red).
Transformasjonsledelse. 11-40. 1.utg. 3.opplag. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ottaway, Richard N. 1983. "The Change agent: a taxonomy in relation to the change process". *Sage Journals*. 36(4):361-392. Lesedato 24. april 2018:
doi:10.1177/001872678303600403.
- Redaksjonen. 2015. "Trenger vi mellomlederne?" *Dagens Perspektiv*. Lesedato 8. Mars 2018:
<http://www.dagensperspektiv.no/2011/trenger-vi-mellomlederne>.
- Riksantikvaren. Forskning. Lesedato: 1. juni 2018:
<https://www.riksantikvaren.no/Veiledning/Ordforklaringer-og-ordlister/Ordforklaringer-bokmaal>.
- Sander, Kjetil. 2017. "Verdikjede". *Estudie*. 14. April. Lesedato: 30. Mai 2018:
<https://estudie.no/verdikjede-analyse/>.
- Sander, Kjetil. 2016. *Estudie*. Lesedato: 31. April 2018:
<https://estudie.no/laerende-organisasjon/>.
- Shin, Shung. Jae og Jing Zhou. 2003. "Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea". *Academy of Management Journal*, 46(6):703-714. Business Source Premier (11901937).
- Weick, E. Karl. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Woolridge, Bill, Torsten Schmid og Steven W. Floyd. 2008. "The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research". Sage Journals. 34(6):1190-1221. Lesedato 23. april 2018: doi:[10.1177/0149206308324326](https://doi.org/10.1177/0149206308324326).

Vedlegg 1 - Revidert intervjuguide

Innledning:

Takk for at du kunne stille opp på dette. Vi skriver en bacheloroppgave om mellomledere som endringsagenter i forbindelse med vårt bachelorstudium ved Høyskolen Kristiania. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan mellomledere som endringsagenter kan påvirke DNB Liv sin verdiskaping. Vi gjennomfører nå intervjuer for å samle inn informasjon vi håper kan hjelpe oss til å besvare vår problemstilling. Vi har utarbeidet noen spørsmål på forhånd som vi ønsker å stille. Vi ønsker kun din mening så det er ingen "gale svar". Vi ønsker å benytte oss av en lydopptaker under intervjuet slik at vi ikke går glipp av informasjon. Alt du sier vil bli behandlet konfidensielt. Lydopptakene vil kun være til bruk for oss, og opptakene vil slettes umiddelbart etter at vi har transkribert intervjuene ferdig. Du vil være helt anonym, så ingen informasjon kan spores tilbake til deg. Har du noen spørsmål?

Til mellomlederne:

<p><u>Innledende spørsmål:</u></p> <p>Her ønsker vi å finne ut litt mer om intervjuobjektene bakgrunn.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Kan du fortelle litt om din stilling i DNB?<ul style="list-style-type: none">• Hvor mange er du leder for?2. Hvor lenge har du vært i stillingen din?3. Hvordan ser en typisk arbeidshverdag ut for deg?4. DNB LIV har vært og er gjennom endringer. Synes du at ledelsen har blitt bedre på å kommunisere ut endringer de siste årene?
<p><u>Kommunikasjon:</u></p> <p>Her ønsker vi å kartlegge hvordan mellomleder formidler endringsbudskap ut til sine medarbeidere.</p>	<ol style="list-style-type: none">5. Hvordan formidler og inkluderer du de ansatte i en endringsprosess?6. Opplever du at dine medarbeidere får tilstrekkelig med informasjon om planlagte endringsprosesser?7. Opplever du at dine ansatte forstår dine endringsbudskap?8. På hvilken måte sørger du for at de ansatte føler tilhørighet og eierskap til et felles mål, visjoner og verdier i avdelingen?9. Diskuterer du endringer med medarbeidere utenom de formelle kommunikasjonskanalene?10. Opplever du deg selv som en ambassadør for endringsprosessene?

	<p>11. Tror du den uformelle kommunikasjonen har noen innvirkning på prosessforløpet?</p> <p>12. Tilrettelegger du for uformell kommunikasjon?</p>
<p><u>Ledelse</u></p> <p>Vi ønsker å kartlegge hvordan mellomleder ser på seg selv som en god rollemodell, mellomleder motiverer via inspirasjon og oppmuntrer/utfordrer medarbeidere til å tenke nytt, samt uttrykker og viser omtanke for hvert individs unike behov.</p>	<p>13. Hva mener du er de viktigste oppgavene til en mellomleder?</p> <p>14. I hvilken grad stimulerer du dine ansatte til å komme med nye innspill og ideer?</p> <p>14. Hva gjør du for å motivere dine ansatte til å nå avdelingens sine mål?</p> <p>15. Hvordan vil du beskrive ditt forhold til dine ansatte?</p> <p>16. På hvilken måte følger du opp dine ansatte?</p> <p>17. Hvor viktig er det at det er tillit mellom deg og den enkelte medarbeider?</p> <p>18. Hvordan bygger du denne tilliten?</p> <p>19. Hvordan kan du som leder opptre som en rollemodell for endring?</p> <p>20. I hvilken grad fremhever du dine medarbeidere sine gode prestasjoner?</p>
<p><u>Kultur</u></p> <p>Her ønsker vi å kartlegge hvordan kulturen er for endring.</p>	<p>21. Hvordan vil du beskrive kulturen i DNB?</p> <p>22. Hvordan opplever du endringsvilligheten blant dine medarbeidere?</p> <p>23. Har du opplevd ulike motreaksjoner på endring? (Gi eksempler).</p>
<p><u>Avsluttende spørsmål:</u></p> <p>Her ønsker vi å kartlegge hva intervjuobjektene legger i ordet verdiskaping.</p>	<p>24. Hva legger du i ordet verdiskaping?</p>
<p><u>Kommentarer/innspill/utdypninger</u></p>	<p>25. Har du noen spørsmål, kommentarer eller innspill?</p> <p>26. Er det noe du vil tilføye som ikke kommer frem i intervjuet?</p>

Til medarbeiderne:

<p><u>Innledende spørsmål:</u></p> <p>Her ønsker vi å finne ut litt mer om intervjuobjektets bakgrunn.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Kan du fortelle litt om din stilling i DNB?2. Hvor lenge har du jobbet her?3. Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut for deg?4. DNB LIV har vært og er gjennom endringer. Synes du at ledelsen har blitt bedre på å kommunisere ut endringer de siste årene?
<p><u>Kommunikasjon:</u></p> <p>Her ønsker vi å kartlegge hvordan medarbeiderne opplever at mellomlederen formidler endringsbudskap.</p>	<ol style="list-style-type: none">5. Hvilke formelle/uformelle kanaler bruker din leder for å kommunisere endring ut til dere medarbeidere?6. Opplever du at du får tilstrekkelig med informasjon av din leder vedrørende endring?7. I hvilken grad mener du at din leder formidler endring på en forståelig måte?8. Snakkes det om endring utenfor de formelle arenaene? For. eksempel ved lunsjbordet eller kantine.9. I hvilken grad synes du din leder tilrettelegger for uformell kommunikasjon?
<p><u>Ledelse:</u></p> <p>Vi ønsker her å kartlegge hvordan intervjuobjekt ser på sine mellomleder i forhold til:</p> <ul style="list-style-type: none">• virker som en god rollemodell• motiverer via inspirasjon• Oppmuntrer/utfordrer medarbeidere til å tenke nytt• Uttrykker og viser omtanke for hvert individs unike behov.	<ol style="list-style-type: none">10. Hva mener du er de viktigste oppgavene til en mellomleder?11. Oppmuntrer/utfordrer lederen deg til å tenke nytt? (for eks. forbedringer til endring).12. Hvordan motiverer teamleder din deg for at du skal nå avdelingens mål? (Konkrete eksempler/erfaringer).13. I hvilken grad involverer din leder deg i endringsprosesser?14. I hvilken grad føler du som medarbeider tilhørighet og eierskap til avdelingens mål og verdier?15. Hvor viktig er det for deg å ha en god relasjon til din leder?16. Opplever du at din leder tilfredsstiller ditt behov for oppfølging?17. Har du tillit til din leder?18. Hvordan bygger din leder tillit?

	<p>19. Oppfordrer og inspirer lederen deg til å være pågangsdriver for endring?</p> <p>20. I hvilken grad synes du din leder fremhever gode prestasjoner når det kommer til:</p> <ul style="list-style-type: none"> • deg selv? • avdelingen som et team?
<p><u>Kultur:</u></p> <p>Her ønsker vi å kartlegge hvordan kulturen er for endring.</p>	<p>21. Hvordan vil du beskrive kulturen i DNB Liv?</p> <p>22. Har du opplevd ulike motreaksjoner på endring? (Gi eksempler).</p>
<p><u>Avsluttende spørsmål:</u></p> <p>Her ønsker vi å kartlegge hva intervjuobjektene legger i ordet verdiskaping.</p>	<p>24. Hva legger du i ordet verdiskaping?</p>
<p><u>Kommentarer/innspill/ utdypninger</u></p>	<p>25. Har du noen spørsmål, kommentarer eller innspill?</p> <p>26. Er det noe du vil tilføye som ikke kommer frem i intervjuet?</p>

Vedlegg 2 - Opprinnelig intervjuguide

Til mellomlederne:

<u>Innledende spørsmål</u>	1. Kan du fortelle litt om din stilling i DNB? <ul style="list-style-type: none">• Hvor mange er du leder for? 2. Hvor lenge har du vært i stillingen din?3. Hvordan ser en typisk arbeidshverdag ut for deg?
<u>Kommunikasjon</u>	4. Hvordan formidler og inkluderer du de ansatte i en endringsprosess?5. På hvilken måte sørger du for at de ansatte føler tilhørighet og eierskap til et felles mål, visjoner og verdier i organisasjonen?6. Opplever du at medarbeiderne får tilstrekkelig med informasjon om planlagte endringsprosesser?7. Opplever du at dine ansatte forstår dine endringbudskap?8. Diskuterer du endringer med medarbeiderne utenom de formelle kommunikasjonskanalene?9. Tror du den uformelle kommunikasjonen har noen innvirkning på prosessforløpet?10. Tilrettelegger du for uformell kommunikasjon?
<u>Ledelse</u>	11. I hvilken grad stimulerer du dine ansatte til å komme med nye innspill og ideer? <ul style="list-style-type: none">• Kan du komme med konkrete eksempler og/eller erfaringer? 13. Hvordan vil du beskrive ditt forhold til dine ansatte?14. Hvor viktig er det at det er tillit mellom deg og den enkelte medarbeider?15. Hvordan bygger du denne tilliten?16. Hva gjør du for å motivere dine ansatte til å nå avdelingens sine mål?17. Hva er din visjon for avdelingen?18. Hvordan kan du som leder opptre som en rollemodell for endring?

	<p>19. I hvilken grad fremhever du dine medarbeidere sine gode prestasjoner?</p> <p>20. Hva mener du er de viktigste oppgavene til en mellomleder?</p>
<u>Kultur</u>	<p>21. Hvordan vil du beskrive kulturen i DNB?</p> <p>22. Hvordan opplever du endringsvilligheten blant dine medarbeidere?</p> <p>23. Har du opplevd motreaksjoner på endring?</p>
<u>Avsluttende spørsmål</u>	<p>24. Hva legger du i ordet verdiskaping?</p>
<u>Kommentarer/innspill/utdypninger</u>	<p>25. Har du noen spørsmål, kommentarer eller innspill?</p> <p>26. Er det noe du vil tilføye som ikke kommer frem i intervjuet?</p>

Til medarbeiderne:

<u>Innledende spørsmål</u>	<p>1. Kan du fortelle litt om din stilling i DNB?</p> <p>2. Hvor lenge har du vært i stillingen din?</p> <p>3. Hvordan ser en typisk arbeidshverdag ut for deg?</p>
<u>Kommunikasjon</u>	<p>4. Opplever du at du får tilstrekkelig med informasjon i forbindelse med endringsprosesser?</p> <p>5. Føler du som medarbeider tilhørighet og eierskap til avdelingens verdier og mål?</p> <p>6. Snakkes det om endringstiltak utenfor de formelle kommunikasjonskanalene? F.eks. ved lunsjbordet eller kaffemaskinen.</p> <p>7. Tilrettelegges det for uformell kommunikasjon?</p>
<u>Ledelse</u>	<p>8. Oppmuntrer/utfordrer lederen deg til å tenke nytt?</p> <p>9. Hvordan motiverer teamleder din deg for at du skal nå avdelingens mål?</p> <p>10. Opplever du at du får god nok oppfølging fra lederen din?</p> <p>11. Har du tillit til din leder?</p>

	<p>12. Oppfordrer og inspirer lederen deg til å være pågangsdriver for endring?</p> <p>13. I hvilken grad fremhever din leder dine gode prestasjoner?</p> <p>13. Hva mener du er de viktigste oppgavene til en mellomleder?</p>
<u>Kultur</u>	<p>14. Hvordan vil du beskrive kulturen i DNB?</p> <p>15. Har du opplevd motreaksjoner på endring?</p>
<u>Avsluttende spørsmål</u>	<p>16. Hva legger du i ordet verdiskaping?</p>
<u>Kommentarer/innspill/utdypninger</u>	<p>17. Har du noen spørsmål, kommentarer eller innspill?</p> <p>18. Er det noe du vil tilføye som ikke kommer frem i intervjuet?</p>