

Jørgen Risnes og Ove Holmen

# Ambidekster atferd - en forutsetning for å håndtere dynamiske omgivelser?

En kvalitativ studie om ambidekstri på individnivå

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Ove Gustafsson

Juni 2020



Jørgen Risnes og Ove Holmen

# **Ambidekster atferd - en forutsetning for å håndtere dynamiske omgivelser?**

En kvalitativ studie om ambidekstri på individnivå

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Ove Gustafsson  
Juni 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>i</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>1. INTRODUKSJON</b> .....	<b>3</b>
1.1 Ambidekstri og inkassobransjen.....	3
1.2 Lindorff og bransjeutvikling .....	4
1.3 Ekstern usikkerhet .....	6
1.4 Interne tiltak .....	6
1.5 Oppgavens hensikt og hovedproblemstilling .....	7
1.6 Oppsummering av introduksjon.....	8
<b>2. TEORI</b> .....	<b>9</b>
2.1 Ambidekstri - begrepets opphav.....	10
2.2 Organisatorisk ambidekstri.....	11
2.2.1 Former for ambidekstri.....	11
2.2.2 Strukturell ambidekstri .....	12
2.2.3 Kontekstuell ambidekstri.....	14
2.2.3.1 Organisasjonskontekst.....	17
2.2.3.2 Dimensjonene i en organisasjonskontekst .....	20
2.2.4 Ambidekster atferd .....	22
2.2.5 Analysenivå av ambidekstri .....	23
2.3 Endringskapasitet .....	24
2.3.1 Kontekstdimensjonen .....	25
2.3.2 Læringsdimensjonen .....	27
2.4 Sammenligning av organisatorisk ambidekstri og endringskapasitet .....	29
2.5 Oppsummering av teori.....	32
<b>3. DATAINNSAMLINGSMETODE</b> .....	<b>34</b>
3.1 Valg av case .....	35
3.1.1 Casestudie .....	35
3.2 Forskningsbasert tilnærming .....	36
3.3 Datainnsamling .....	37
3.3.1 Metodologisk triangulering.....	37
3.3.2 Dokumentinnsamling .....	38
3.3.3 Valg av informanter .....	38
3.4 Semi-strukturerte intervju og alternative metoder .....	39

3.4.1 Intervjuguide.....	41
3.4.2 Transkribering .....	41
3.5 Dataanalyse.....	42
3.5.1 Koding.....	42
3.6 Forskningens kvalitet .....	42
3.6.1 Pålitelighet (reliabilitet).....	43
3.6.2 Begrepsvaliditet.....	44
3.6.3 Troverdighet (intern validitet) .....	44
3.6.4 Overførbarhet (ekstern validitet) .....	45
3.7 Fra nærhet til distanse .....	45
3.8 Etske vurderinger .....	47
3.9 Oppsummering av metode.....	48
<b>4. PRESENTASJON AV EMPIRI.....</b>	<b>49</b>
4.1 Strukturell løsning .....	49
4.1.1 Innovasjonsprosesser.....	50
4.1.2 Forbedringsprosesser.....	51
4.2 Kontekstuell løsning.....	52
4.2.1 Resultatstyring.....	53
4.2.1.1 Ytelsesstandarder .....	53
4.2.1.2 Ambisiøse mål og personlig betydning.....	55
4.2.1.3 Tilbakemelding.....	56
4.2.1.4 Kollektiv identitet .....	57
4.2.1.5 Målsettinger .....	59
4.2.2 Sosial støtte.....	60
4.2.2.1 Involvering og autonomi .....	61
4.3 Medarbeiderdrevet initiativ - tre eksempler.....	62
4.4 Internt samarbeid og tillit .....	65
4.5 Oppsummering av empiri .....	66
<b>5. ANALYSE.....</b>	<b>70</b>
5.1 Strukturell ambidekstri.....	70
5.2 Kontekstuell ambidekstri .....	72
5.3 Resultatstyring .....	72
5.3.1 Disiplin.....	73
5.3.2 Strekk.....	74
5.4 Sosial støtte .....	76
5.4.1 Autonomi.....	76
5.4.2 Internt samarbeid.....	78
5.4.3 Tillit.....	79

5.5 Kontekstdimensjonen i endringskapasitet .....	80
5.6 Ambidekster atferd .....	81
5.7 Oppsummering av analyse .....	83
<b>6. KONKLUSJON .....</b>	<b>85</b>
<b>7. STUDIENS IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING .....</b>	<b>90</b>
<b>8. REFERANSELISTE .....</b>	<b>92</b>
<b>9. VEDLEGG .....</b>	<b>99</b>
VEDLEGG 1: KODINGSPROSESSEN .....	99
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE .....	101
VEDLEGG 3: OVERSIKT OVER STUDIENS INFORMANTER .....	105

## **FIGURLISTE**

**Figur 1:** Andel omsetning i inkassobransjen

**Figur 2:** Beløp til inkasso per skyldner

**Figur 3:** Dimensjoner i en organisasjonskontekst

**Modell 1:** Personlig modell

## **TABELLISTE**

**Tabell 1:** Forskjeller i separate organisasjonsenheter iht. utnyttning og utforsking

**Tabell 2:** Forskjeller mellom strukturell og kontekstuell ambidekstri

**Tabell 3:** Oppsummering og sammenstilling av teorifundament

**Tabell 4:** Oppsummering av attributtene i organisasjonskonteksten for avdeling A, B og C

# FORORD

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på vårt masterstudium i økonomi og administrasjon med fordypning i strategi, organisasjon og ledelse ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Arbeidet med oppgaven har vært en lang, men spennende reise. Vi fattet tidlig interesse for temaet om ambidekstre organisasjoner, og har helt siden høsten 2018 startet planleggingen av hvordan vi ønsket at vår masteroppgave skulle se ut. Selve skissen til masteroppgaven ble skrevet ferdig i november 2019 etter at vi kom i kontakt med vår casebedrift som skulle danne empirigrunnet for vår forskning. Selve innhenting av datamaterialet startet i midten av januar, og vi kom tidlig i dialog med Lindorff sin avdeling for forretningsutvikling, som gav oss nyttig bakgrunnsstoff over hva som rører seg i organisasjonen og inkassobransjen forøvrig. Selve intervjuene ble gjennomført i midten av mars. Pandemiutbruddet knyttet til Covid-19 gav oss derfor noen problemer i gjennomføringen av enkelte intervju. Selv om forskningsarbeidet har vært både spennende og strevsomt på samme tid, har vi lært utrolig mye gjennom denne perioden.

Å skrive en slik oppgave har vært lærerikt på mange måter. Det at vi har vært to studenter om forskningen ser vi på som en fordel, fordi vi har kunnet drøfte og reflektere sammen gjennom oppgaven. Vi ønsker først og fremst å rette en stor takk til vår veileder, Ove Gustafsson, som gjennom sin erfaring og kompetanse har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger. Videre vil vi takke våre kontaktpersoner i Lindorff som har vært meget imøtekommende og viktige støttespillere i innsamlingen av data. Det er også på sin plass å takke våre respondenter, som stilte frivillig opp til tross for en begynnende pandemi og en forøvrig uoversiktlig situasjon i landet. Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 20. juni

Jørgen Risnes

Ove Holmen



# SAMMENDRAG

**Bakgrunn:** Inkassobransjen er i dag i stor endring og møter utfordringer knyttet til blant annet økt konkurranse, digitalisering og ny inkassolov. Disse endringene er ventet å endre bransjens rammebetingelser og stiller krav til at inkassoselskapene evner å innovere og effektivisere på samme tid.

**Hensikt:** Formålet med vår undersøkelse er å se nærmere på ambidekstri på individnivå. Vi ønsker å bidra til bevissthet om betydningen av ambidekster atferd for å bedre forutsetningene for å imøtekomme endrede omgivelser på en tilfredsstillende måte.

**Utvalg og metode:** Vårt kvalitative forskningsprosjekt er gjennomført hos Lindorff Trondheim, hvor vi intervjuet 8 informanter som utgjør en sentral del av vårt datagrunnlag. Vår semi-strukturerte intervjuguide er basert på vår problemstilling og underliggende forskningsspørsmål. Videre har vi tilegnet oss informasjon fra dokumenter utgitt fra avdeling for forretningsutvikling hos Lindorff Norge. Til sammen gir primærdata i form av kvalitative intervju og dokumentinnsamling muligheten for metodologisk triangulering som er anvendt i vår undersøkelse.

**Funn:** Studien viser at vår casebedrift har separate organisasjonsenheter mellom utnyttning og utforskning som i større grad fokuserer på forbedringsaktiviteter fremfor fornyingsaktiviteter. Flere av respondentene pekte på at et økt effektivitetsfokus gjorde det vanskelig å handle utover fastsatt arbeidsmetodikk. Til tross for denne strukturelle inndelingen og ulik tilrettelegging av organisasjonskontekst, fant vi nokså tydelige tendenser på ambidekster atferd blant flere av medarbeiderne i vår undersøkelse.

**Konklusjon:** Studien konkluderer med at ambidekster atferd i avdelingene skjer uavhengig av tilretteleggelse av ulike attributter i en organisasjonskontekst. Funnene tyder på at trekk ved individene påvirker organisasjonen i større grad enn organisasjonen påvirker individene.

**Nøkkelord:** Ambidekster atferd, strukturell og kontekstuell ambidekstri, organisasjonskontekst, endringskapasitet

# ABSTRACT

**Background:** The debt collection industry is currently undergoing major changes and is facing challenges related to factors such as increased competition in the market, digitalization, and new legislation. These changes are expected to change the industry and impose requirements on companies' ability to explore and exploit simultaneously.

**Purpose:** The purpose of our master thesis is to get a deeper understanding of ambidexterity at the individual level. We want to contribute to enhanced awareness of the importance of ambidextrous behaviour in order to increase the prospects for accommodating changing environments.

**Methodology:** Our qualitative research project was carried out at Lindorff Trondheim. Here, we conducted 8 interviews that contributed vitally to our empirical findings. We utilized a semi-structured interview guide that was based on our research questions. Furthermore, we have obtained information from the business development department at Lindorff Norge, in the form of documents. Combining qualitative interviews with document analysis enable us to utilize methodological triangulation in our thesis.

**Findings:** This study finds that Lindorff had separate units between activities related to exploitation and exploration. Several respondents pointed out that an increased focus on efficiency made it difficult to take action beyond the already established working methods. In spite of this structural division and that different facilitation of organizational context, we found fairly clear indications of ambidextrous behavior in several of the employees in our study.

**Conclusion:** The study concludes that ambidextrous behavior in the Lindorff departments occurs independently of various attributes in an organizational context. Thus, the findings suggest that individuals' personality traits influence the organization, rather than the other way around.

**Keywords:** Ambidextrous behavior, structural and contextual ambidexterity, organizational context, organizational change capacity

# 1. INTRODUKSJON

## 1.1 Ambidekstri og inkassobransjen

Det har i lengre tid pågått en diskusjon i ledelses- og strategilitteraturen om hvordan organisasjoner må tilpasse seg interne og eksterne endringer for å overleve. I denne sammenhengen har begrepet ambidekstri blitt omtalt som en måte for organisasjoner å tilpasse seg dynamiske omgivelser, samtidig som dens strukturer og prosesser tilpasses organisasjonens overordnede strategi og mål. I tillegg til å være effektiv i form av lønnsomhet, må organisasjoner også være tilpasningsdyktige og fleksible. Organisasjoner bør altså ikke utelukkende fokusere på opprettholdelse og vedlikehold (utnyttning) av eksisterende ressurser, men derimot også ha et mål om å utforske nye muligheter i håndteringen av dynamiske omgivelser (Tushman og O'Reilly, 1996; Gibson og Birkinshaw, 2004). Mens utforskning fanges opp av begreper som søk, innovasjon, risikotaking, fleksibilitet og eksperimentering, inkluderer utnyttning begreper som effektivitet, marginer og forbedringer (Tushman og O'Reilly, 2013). Organisasjoner som klarer å kombinere utnyttning og utforskning kalles ambidekstre organisasjoner (Tushman og O'Reilly, 1996). Tushman og O'Reilly (1996) og Gibson og Birkinshaw (2004) er blant de mest kjente teoretikerne på området, og har tatt for seg ulike former for ambidekstri. Med utgangspunkt i eksisterende teori ønsker vi å se nærmere på hva forskningen sier om ambidekstri på individnivå, og hvilke faktorer som muliggjør ambidekster atferd. Dette vil vi gjøre med utgangspunkt i en enkeltcasestudie av en organisasjon som opererer i en bransje i dynamiske omgivelser.

Den globale inkassobransjen er i dag i stor endring. Trenden viser at de internasjonale markedene modnes raskere enn før, og reduserer den gjennomsnittlige levetiden for inkassoselskapene (Lindorff, 2020 nr. 2). Bransjen opplever i dag en lavere vekst på internasjonal basis som følge av at produktene som tilbys i markedet stadig blir mer homogene, noe som reduserer prisene og senker marginene. Denne prisreduksjonen reduserer det totale overskuddet for bedriftene, noe som igjen øker konkurransen. Dette gir muligheter for selskap med gode kostnadsmodeller i et prissensitivt marked, men byr også på utfordringer for flere organisasjoner i bransjen.

Som i andre deler av finansbransjen påvirkes også inkassobransjen av teknologi- og digitaliseringspress. Teknologidata gir muligheter for differensiering av tjenester, og gjør at organisasjoner kan fatte bedre beslutninger om de klarer å transformere sine data om til

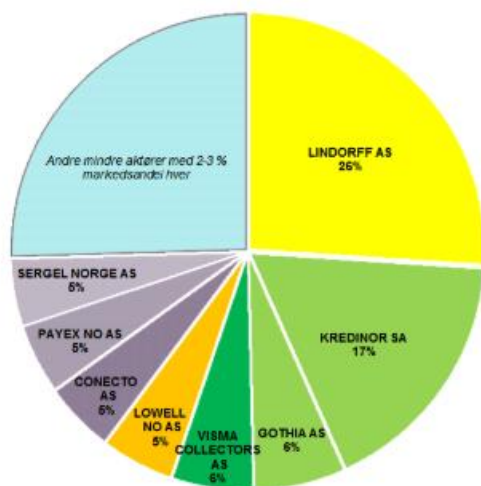
innsikt (Lindorff, 2020 nr. 2). Samtidig fører denne digitale modenheten blant kunder og leverandører til at det forventes en mer personlig og effektiv samhandling mellom partene. Dette fører igjen til at nye forretningsmodeller dukker opp, og selskap kan etableres og skaleres raskere.

## 1.2 Lindorff og bransjeutvikling

I dette forskningsprosjektet ønsker vi å studere en mindre del av den aller største internasjonale aktøren innen kredittstyring og finansielle tjenester, og hvordan denne aktøren ruster seg for fremtiden under de dynamiske omgivelsene i bransjen. Da Intrum Justitia og Lindorff fusjonerte til Intrum i 2018 ble selskapet verdens største kreditthåndteringsselskap, og ble Europas markedsledende inkassobyrå (Lindorff, 2020). Konsernet opererer i sin helhet opererer i 24 land i Europa og har totalt over 9000 ansatte.

Som en del av Intrum-konsernet er Lindorff en klar markedsleder i Norge, og i 2018 stod selskapet for 26 % av bransjens omsetning (Lindorff, 2020 nr. 1). Som vi ser av figur 1 nedenfor er Kredinor nærmeste markedsutfordrer, og står for en samlet omsetning i inkassobransjen på 17%. Deretter følger en rekke mindre aktører som Sergel, Payex, Conecto, Lowell, Visma og Gothia med henholdsvis 5-6 % i markedsomsetning hver.

**Andel omsetning i inkassobransjen - 2018**



**Figur 1:** Andel omsetning i inkassobransjen 2018. Kilde: Lindorff Norge

Som bransjens klart største aktør har også Lindorff Norge den mest omfattende databasen med inkassohistorikk. Siden databasen er så stor gir den et representativt bilde av befolkningen, og gir selskapet unik innsikt i å kunne kalkulere sannsynligheten for mislighold

(Lindorff, 2020 n.1). Over 90 % av de personer med inkassosaker i Norge er oppført i Lindorffs skyldnerbase.

Selskapet jobber i dag kontinuerlig med å forbedre tjenestene og effektiviteten, samt redusere kostnadene (Lindorff, 2020 nr. 2). Dette jobbes det med både på konsernivå, men også på nasjonalt nivå i Norge. Uforutsigbare eksterne faktorer som selskapene ikke kan kontrollere vil i fremtiden stille helt nye krav til hvordan selskapene i bransjen kan overleve og ekspandere. Eksempelvis følger EU og Storbritannia en politikk for å styrke forbrukerne og øke konkurransen, blant annet gjennom GDPR og PSD2. Forbrukerne styrkes ved å få kontroll over sine egne data, siden fordelene med informasjonsasymmetri flyttes fra bedriftene til forbrukerne. Bransjen må derfor knytte ressurser for å imøtekomme nye regler, og dette skaper spillerom for nye aktører. Nykommerne i bransjen har derfor mer moderne kjennetegn, og er mer flate og smidigere i strukturen. Ledelsen i disse organisasjonene er også mer villig til å innovere, tiltrekker seg talentfulle ansatte og anvender ny teknologi for å utfordre eksisterende forretningsmodeller innen inkasso. I tillegg vil en ny inkassolov i Norge etter all sannsynlighet endre rammebetingelsene i bransjen, og karakteriseres som en ekstern faktor som flere inkassoselskap allerede har begynt å gjennomføre tiltak for å håndtere (Regjeringen, 2020).

Grunnet forskningsprosjektets omfang har vi i denne oppgaven valgt å ikke ta for oss hele Intrum som konsern, men en del av Intrum-konsernet; Lindorff Norge. Selv om Lindorff Norge er den klart største aktøren i Norge, er også de avhengige av å tilpasse seg de dynamiske omgivelsene de opererer i. Den 18. juli annonserte Intrum-konsernet derfor et globalt program for å redusere kostnader og øke effektiviteten i konsernet. Samlet sett skal kostnadene i hele konsernet ned med flere hundre millioner norske kroner (Lindorff, 2020 nr. 2). Alle land i konsernet skal bidra, og Spania og Italia vil stå for rundt en tredjedel av dette. Norge er også et av de største landene i konsernet og skal bidra med rundt 10 %, som tilsvarer flere titalls millioner norske kroner.

Topplinjen i Intrum-konsernet økte i andre kvartal i 2019, mens bunnlinjen var et godt stykke unna målet som er satt for 2020 (Lindorff, 2020 nr. 1). Det nevnte forbedringsprogrammet skal sikre at finansielle mål nås for 2020 og styrke den langsiktige posisjonen i et landskap med økende konkurranse. Dette gjelder både for Norge og for konsernet. Bransjen opplever i dag økende konkurranse og prispress, og kundene krever stadig nye og bedre teknologiske løsninger.

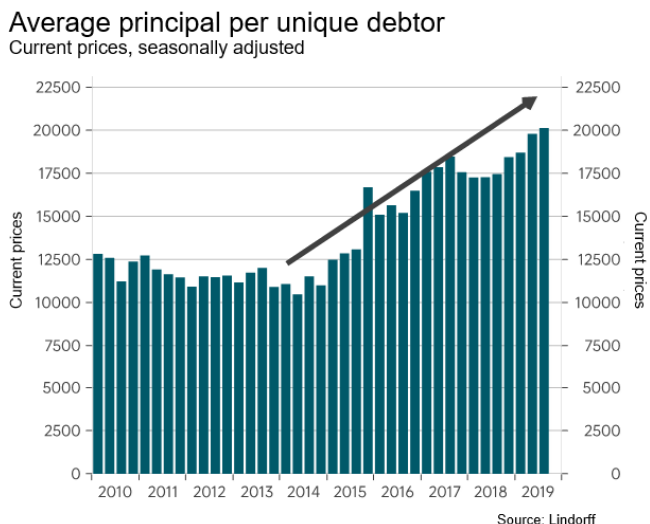
### **1.3 Ekstern usikkerhet**

I tillegg vil eksterne faktorer som blant annet økt digitalisering og ny inkassolov endre rammebetingelsene for bransjen, og flere aktører må ta grep for å tilpasse seg markedet. *“Det blir tøft å tilpasse seg kutt i gebyrsatsene og andre forslag til endringer i inkassoloven, men vi som bransje må forandre oss. I likhet med andre deler av finansnæringen, må også vi følge med i samfunnsutviklingen og møte dagens behov”*, skriver Lindorff Norge-sjef Siv Hjellegjerde Martinsen (Marthinsen, 2020). Flere inkassoselskap trekker seg ut av flere land, og annonserer forbedringstiltak i tiden fremover. Likevel bør Lindorff, som har en ledende posisjon i det norske markedet, ha gode forutsetninger for å både kunne effektivisere driften og utvikle nye forretningsområder (Lindorff, 2020 nr. 1).

### **1.4 Interne tiltak**

Lindorff Norge skal prioritere det som gir lønnsom vekst og finne mer effektive måter å jobbe på, som er i tråd med målbildet frem til 2022 (Lindorff, 2020 nr. 2). Selskapet har identifisert en rekke tiltak for å oppnå flere millioner kroner i besparelser. Det er blitt lagt vekt på at tiltakene skal ivareta kjernevirksomheten til selskapet og samtidig styrke Lindorffs langsiktige posisjon. Programmet skal også sikre at målet om lønnsom vekst nås, og ikke minst skal verne om medarbeiderne i størst mulig grad.

I og med at Lindorff Norge står overfor flere utfordringer i fremtiden, må organisasjonen effektiviseres og kostnader kuttes. På den andre siden stiller en rekke ulike eksterne faktorer nye krav til bransjen og selskapene. I tillegg til det overnevnte har det også vært en økt kompleksitet i norske husholdningers økonomi de siste årene. Slik vi ser av figur 2 nedenfor, har gjelden i norske husholdninger økt med over 28 % i perioden 2007-2017, og som tabellen over også viser har nordmenn dobbelt så store beløp til inkasso i 2019 sammenlignet med 2014 (Lindorff, 2020 nr. 1). Selv om beløpet er doblet, så er antallet som skylder penger fortsatt stabilt. Dette betyr at kompleksiteten for å løse sakene blir større for inkassoselskapene, og vil kreve annen arbeidsmetodikk og bredere kompetanse enn tidligere.



**Figur 2:** *Beløp til inkasso per skyldner. Kilde: Lindorff Norge*

### 1.5 Oppgavens hensikt og hovedproblemstilling

Ikke bare møter inkassobransjen utfordringer knyttet til økt konkurranse, digitalisering og ny inkassolov, men også skyldnerbasen vil bli mer kompleks i fremtiden. Totalt sett vil disse faktorene påvirke bransjen, og stiller krav til at selskapene identifiserer nye forretningsområder. Med andre ord: Krav til både effektivitet og innovasjon. I lys av dette finner vi det relevant å koble utfordringene til inkassobransjen opp mot teorien om ambidekstre organisasjoner. Dette er organisasjoner som evner å håndtere både effektivitet og innovasjon, og for store organisasjoner er god håndtering av denne balansegangen essensielt for å overleve (Tushman og O'Reilly, 1996).

Teoretikere skiller imidlertid mellom ulike former for ambidekstri, og dette kan organiseres på ulike måter i organisasjoner. Derfor vil vi forsøke å danne oss et bilde av hvordan individer selv opprettholder og vedlikeholder eksisterende drift samtidig som de utforsker muligheter i sin arbeidshverdag hos Lindorffs avdeling i Trondheim. For å få til dette ønsker vi å studere ambidekstri på individnivå ved å undersøke mellomleders tilretteleggelse av organisasjonskonteksten i ulike avdelinger hos Lindorff Trondheim, og hvordan dette muliggjør ambidekster atferd.

**Dette leder oss inn på følgende hovedproblemstilling:**

*Hva kan medarbeidere og mellomlederes opplevelser av resultatstyring og sosial støtte i ulike avdelinger i Lindorff Trondheim fortelle oss om ambidekstri på individnivå, gitt endringer i inkassobransjens rammebetingelser?*

I tilknytning til problemstillingen ovenfor, har vi valgt å formulere to underliggende forskningsspørsmål. For å adressere problemstillingen, vil vår undersøkelse ta for seg to andre dimensjoner valgt på bakgrunn av oppgavens tema:

**Forskningsspørsmål 1 (FS1):**

*Hva kan medarbeidere og mellomledernes opplevelser av organisasjonens struktur fortelle oss hvordan det arbeides med innovasjons- og forbedringsprosesser i Lindorff Norge?*

**Forskningsspørsmål 2 (FS2):**

*Hvilke elementer fra teorien om endringskapasitet virker å være særlig viktige for medarbeidernes mulighet til å fremme ambidekster atferd?*

**1.6 Oppsummering av introduksjon**

I introduksjonskapittelet har vi sett på tema for vår masteravhandling. Innledningsvis presenterte vi konkurransesituasjonen i inkassobransjen. Produkter og tjenester som tilbys er blitt mer homogene, og konkurransen tilspisses. Vi har sett tendenser til mindre forutsigbarhet blant selskapene der blant annet politiske faktorer gir kundene større makt. Vår avhandling tar for seg inkassobransjens markedsleder, Lindorff, som står ovenfor et effektivitetsbehov samtidig som organisasjonen skal imøtekomme dynamiske omgivelser på en tilfredsstillende måte. Et nytt lovforslag fra regjeringen vil kunne endre bransjens rammebetingelser, noe som har ført til at blant annet Lindorff har etablert et kostnadsforbedringsprogram, slik vi så i 1.3 og 1.4. Gitt de interne og eksterne faktorene Lindorff står overfor, har vi valgt å se på teorien om ambidekstri på individnivå for å håndtere effektivitet og innovasjon samtidig. Vi har derfor etablert vår hovedproblemstilling på bakgrunn av denne teorien, samt to underliggende forskningsspørsmål vi mener er relevant for å besvare vår problemstilling.



## 2. TEORI

For å besvare oppgavens hovedproblemstilling og forskningsspørsmål har vi valgt å ta utgangspunkt i teorien om ambidekstre organisasjoner og endringskapasitet. Tidligere forskning har foreslått at virkningene av organisatorisk ambidekstri kan være bransjespesifikke, og at fordelene av ambidekstri vil være tydeligere hos organisasjoner i dynamiske miljøer (Simsek, 2009). Gitt de endringene som skjer eksternt i omgivelsene og internt i inkassoselskapene som vi redegjorde for i kapittel 1, kan vi indikere at Lindorff eksisterer i en bransje som preges av multiple endringer. Konseptet med organisatorisk ambidekstri omfatter forestillingen om at organisasjoner kan tilpasse seg deres omgivelser og strekke seg mot mål om langsiktig levedyktighet ved å opprettholde og vedlikeholde eksisterende ressurser, samtidig som den innoverer dagens drift (Andriopoulos og Lewis, 2010). Flere studier har pekt på styring av innovasjon som spesielt viktig for organisasjoner i finansnæringen som først og fremst er avhengige av immaterielle eiendeler og deres kunnskap for å gi en god kundeopplevelse (Junni, Sarala, Taras og Tarba, 2013). Følgelig synes vi det er interessant å studere hvordan mellomledelsen i Lindorff Trondheim legger til rette for at medarbeidere kan balansere utnytting og utforskning i deres arbeidshverdag for å håndtere de multiple endringene inkassobransjen står ovenfor.

I dette teorikapittelet vil vi først presentere teori om ambidekstre organisasjoner.

Innledningsvis vil vi presentere organisatorisk ambidekstri, samt redegjøre for begrepets opphav. Dette fordi vi i oppgaven ønsker å problematisere balansegangen mellom innovasjon og effektivisering i organisasjoner, som vist i kapittel 1. Videre vil litteraturens to mest sentrale retninger innen organisatorisk ambidekstri presenteres hvor det går nærmere inn på forskjeller mellom disse. Som tidligere nevnt har særlig forskning på kontekstuell ambidekstri vært mye diskutert i litteraturen etter at Gibson og Birkinshaw introduserte begrepet i 2004. For å styrke vårt teorifundament har vi valgt å sammenligne teorien om organisatorisk ambidekstri med teorien om endringskapasitet. Dette for å videre i empiri- og analysekapittelet kunne tolke balansegangen mellom forbedring og fornying fra to ulike teoretiske tilnærminger. Teorien om ambidekstri og endringskapasitet er ikke to vidt forskjellige teorier, men studerer derimot det samme fenomenet fra to ulike teoretiske utgangspunkt. På denne måten blir det mulig å studere spenningsforholdet ved bruk av ulike teoretiske briller, noe som vi antyder vil forsterke oppgavens helhet.

## 2.1 Ambidekstri - begrepets opphav

Ambidekstri defineres som “*evnen til å bruke begge hender like godt*” (Cambridge Dictionary, 2020, vår oversettelse). Overført til ledelseslitteraturen indikerer begrepet en organisasjons evne til å justere eksisterende aktiviteter, samtidig som den tilpasser seg endringer i omgivelsene (Gibson og Birkinshaw, 2004). Organisatorisk ambidekstri handler altså om evnen til å håndtere balansegangen mellom forbedrings- og fornyingsaktiviteter (Andriopoulos og Lewis, 2010). Ifølge Raisch og Birkinshaw (2008) er begge aktiviteter nødvendig for organisasjoners overlevelse og vekst, noe som gir en nødvendighet av å balansere disse. Som en del av en organisasjons overlevelse og vekst som følge av ambidekstri, er balansegangen mellom aktivitetene en forutsetning for å oppnå innovasjon, organisasjonslæring samt konkurransekraft. Slik vi så i introduksjonskapittelet er dette gjennomgående elementer for Lindorff Norge.

Balansen mellom i utgangspunktet motstridende aktiviteter som vi i denne oppgaven problematiserer, er på ingen måte unik for inkassobransjen. James G. March presenterte i sin artikkel i 1991 to begrep som senere dannet grunnlaget for teorien om ambidekstre organisasjoner. Ideen omhandlet at bedrifter må drive aktiviteter som knytter seg til både effektivitet (engelsk: exploitation) og innovasjon (engelsk: exploration). Effektivisering eller forbedring (exploitation) er en utbedring av eksisterende rutiner og kunnskap som gir forutsigbare, nære og positive resultater for bedriften (March, 1991). Dette er operasjonelle aktiviteter i driften som gjør rutinene og oppgavene raskere å utføre, og følgelig mer kostnadseffektive. Den tilhørende risiko til aktiviteter knyttet til effektivitet er ifølge forfatteren lav siden bedriften her ikke investerer store ressurser. Intrum-konsernets kostnadsforbedringsprogram, som nevnt i delkapittel 1.2, vil eksempelvis stille store krav til effektivisering av eksisterende arbeidsrutiner, og begrepet er følgelig relevant å diskutere.

Innovasjon eller fornying defineres som eksperimenter som er usikre og som kan ha negative utfall (March, 1991). Dette er aktiviteter som blir sett på som helt nye og innovative, og som ofte innebærer risikotaking. Det kan eksempelvis være at man introduserer markedet for et helt nytt produkt eller tjeneste, eller man identifiserer helt nye måter å løse eksisterende rutiner og arbeidsoppgaver på. Disse aktivitetene er tidkrevende og krever ofte større investeringer, noe som innebærer risiko. Gitt den teknologiske utviklingen i inkassobransjen og endringen i ny inkassolov, vil dette endre bransjens rammebetingelser, og følgelig stille krav til omstilling og større investeringer med tilhørende risiko for å fremme innovasjon innad i organisasjonene.

March (1991) hevdet at knapphet på ressurser og stor konkurranse gjør at bedriftene ofte er nødt til å prioritere en av aktivitetene. Dette siden utforskning av nye aktiviteter reduserer muligheten til å effektivt kunne forbedre eksisterende rutiner og oppgaver. Forfatteren begrunner dette med: «*Hva som er bra i det lange løp er ikke alltid like bra på kort sikt*» (vår oversettelse). I forfatterens litterære verk fra 1991 hevder han at relevansen til henholdsvis forbedring og fornying varierer etter konkurransesituasjonen i markedet. Dersom markedet er preget av aktører i sterk konkurranse, vil forbedring være mer relevant enn fornying, og motsatt i marked med mindre konkurranse. Som nevnt i delkapittel 1.1 har marginen i inkassobransjen som vi studerer blitt redusert de siste årene nettopp som følge av økt konkurranse blant aktørene. Dette har ført til at flere inkassoselskap har valgt å implementere flere effektiviseringstiltak.

## **2.2 Organisatorisk ambidekstri**

Basert på dette dilemmaet mellom forbedring og fornying, bygget Tushman og O'Reilly (1996) videre på March (1991) sin forskning, og introduserte begrepet "*ambidekstre organisasjoner*" (engelsk: Ambidextrous organizations). Forfatterne hevdet det ikke var tilstrekkelig at organisasjoner utførte begge typer aktiviteter, men derimot at organisasjonene utfører aktivitetene samtidig. Slik vi har sett fra delkapittel 1.2 og 1.3 står Lindorff og andre konkurrenter i inkassobransjen overfor flere samtidige endringer som fordrer både effektivitet og innovasjon på samme tid. Følgelig blir håndteringen av ambidekstri i organisasjonen sentralt og relevant for vår studie å diskutere. Tushman og O'Reilly (1996) definerte organisatorisk ambidekstri som "*evnen til å samtidig forfølge både inkrementell og diskontinuerlig innovasjon fra å være vert for flere motstridende strukturer, prosesser og kulturer.*" Siden introduksjonen av begrepet i 1996, har det blitt utført en lang rekke empiriske studier om temaet (Tushman og O'Reilly, 2013).

### **2.2.1 Former for ambidekstri**

Litteratur om organisatorisk ambidekstri fremhever tre ulike konsepter som redegjør for hvordan bedrifter kan håndtere avveiningen mellom forbedring og fornying. Mens Tushman og O'Reilly (1996) antyder at spenningsforholdet kan løses strukturelt, mener Gibson og Birkinshaw (2004) at det også kan løses ved utformingen av en passende organisasjonskontekst. I litteraturen om ambidekstri omtales det også om en sekvensiell avveining mellom forbedring og fornying. Denne har blitt utelukket fra vår forskning på

bakgrunn av at den er utdatert ifølge Raisch og Birkinshaw (2008). I tillegg hevder Tushman og O'Reilly (1996) at sekvensiell ambidekstri kan være ineffektiv for organisasjoner som søker etter å gjøre aktiviteter assosiert med forbedring og fornying samtidig. Etter situasjonen inkassobransjen står ovenfor belyst i kapittel 1, vil vi argumentere at en sekvensiell tilnærming kan by på utfordringer da de multiple endringene skjer samtidig. I tillegg er Lindorff avhengig av utnyttende aktiviteter til enhver tid på grunn av effektivitetsfokus, noe som antyder at det ikke er hensiktsmessig å sekvensielt bytte mellom utnyttende og utforskende aktiviteter for vår casebedrift. Vi vil følgelig redegjøre for strukturelle og kontekstuelle former for ambidekstri.

### **2.2.2 Strukturell ambidekstri**

Gitt vår hovedproblemstilling og FS1, synes vi det er relevant å diskutere strukturell ambidekstri siden vi ønsker å studere hvordan Lindorff legger til rette for ambidekstri, og om det da følgelig eksisterer strukturell ambidekstri i organisasjonen. Dette fordi måten en organisasjon tilrettelegger for ambidekstri på, er ifølge Gibson og Birkinshaw (2004) viktig for medarbeidernes mulighet til å utøve ambidekster atferd.

Den ene formen for organisatorisk ambidekstri er strukturell ambidekstri der organisasjonen tar i bruk separate organisasjonsenheter for å differensiere mellom utforskende og utnyttende aktiviteter (Tushman og O'Reilly, 1996). Med andre ord oppretter organisasjonen separate enheter for å skille de to motstridende aktivitetene. Ifølge Stensaker (2018) handler ikke denne typen ambidekstri om å etablere en egen avdeling ansvarlig for FoU, men derimot en avdeling som bedriver forretningsutvikling der arbeidet går utover organisasjonens kjernevirksomhet. Her er det toppledelsen som bestemmer strukturen og hvordan avdelingene skal fordeles. I tillegg er rollene til hver enkelt medarbeider klart definert, og medarbeiderne er spesialiserte innenfor sitt område (Gibson og Birkinshaw, 2004). Ifølge forfatterne er den strukturelle formen for ambidekstri den tilnærmingen som forekommer mest.

For å illustrere strukturell ambidekstri: Avdelingene på det operasjonelle nivået er gitt ansvaret for å skape tilpasning til eksisterende produkter og tjenester. Samtidig er det opprettet en egen avdeling som opererer innen forretningsutvikling som arbeider med å søke etter nye markeder, utvikle nye teknologier, samt holde oversikt over den fremvoksende industriens trender. Å skape to helt ulike strukturer er derfor viktig siden disse to aktivitetene har helt ulike formål og er helt forskjellige fra hverandre (Gibson og Birkinshaw, 2004). Dette

skillet muliggjør større kompleksitet for organisasjonen og fører til at den enklere kan spesialisere seg innen både forbedring og fornying, samtidig.

Benner og Tushman (2003) fant i sin studie at innovasjons- og utforskningsavdelingene hadde en tendens til å være preget av desentralisering. Medarbeiderne er under lite grad av overvåkning og kontroll, og styrer sin hverdag stort sett selv. Dette fordrer en ledelse som legger til rette for involvering blant medarbeiderne. På den andre siden er avdelingen som fokuserer på forbedring- og effektiviseringsaktiviteter mer sentralisert, og følges tettere opp av ledere. Dette betyr at utforskningsenheten bør få myndighet til å utvikle seg forskjellig fra den operasjonelle driften (Stensaker, 2018). Avdeling for utforskning skal derfor bygges opp med andre mål, oppgaver, kompetanse, struktur, kontrollsystemer, samt ha en annen ledelsesrolle (O'Reilly og Tushman, 2004; Stensaker, 2018). Videre må kulturen under utforskningsenheten tuftes på fleksibilitet og at det gis rom for å eksperimentere, noe som innebærer risikotaking. O'Reilly og Tushman (2004) har laget en tabell som viser forskjellene mellom avdelingene som hver for seg fokuserer på enten utnyttning eller utforskning. Dette er illustrert i tabell 1.

	<b>Utnyttende organisasjonsenhet</b>	<b>Utforskende organisasjonsenhet</b>
<b>Strategiske målsettinger</b>	Kostnader, lønnsomhet	Innovasjon, vekst
<b>Kritiske oppgaver</b>	Drift, effektivitet, inkrementelle forbedringer	Tilpasninger, nye produkter og tjenester, banebrytende innovasjoner
<b>Kompetanse</b>	Drift, operativ	Entreprenørskap
<b>Struktur</b>	Formell, mekanisk	Adaptiv, løsere

<b>Kontroll- og belønningssystemer</b>	Marginer, produktivitet	Milepæler, vekst
<b>Kultur</b>	Effektivitet, lav risiko, kvalitet, kunder	Risikotaking, tempo, fleksibilitet, eksperimentering
<b>Ledelsens rolle</b>	Autoritær, toppstyrt	Visjonær, involverende

**Tabell 1:** Forskjeller i separate organisasjonsenheter iht. utnyttning og utforskning (O'Reilly og Tushman, 2004).

I tråd med forfatterne argumenterer Levinthal (1997) for at en organisasjons underenheter skal være løst koplet sammen for å ha muligheten til å tilpasse seg hverandre og overleve i skiftende omgivelser. Christensen (1998) foreslo på den andre side at innovasjonsavdelingene må være helt separert fra andre aktiviteter i organisasjonen for at de skulle klare å utvikle innovasjoner som gav konkurransefortrinn. Det er imidlertid viktig å være klar over at en slik struktur kan føre til isolerte avdelinger, som videre blir distansert fra hverandre uten noe form for samarbeid.

### 2.2.3 Kontekstuell ambidekstri

Som vist i delkapittel 2.2.2 vil en organisasjon som praktiserer strukturell ambidekstri separere forbedrings- og innovasjonsaktivitetene i forskjellige avdelinger, prosesser, strukturer og kulturer, og er således integrert under et topplederteam (O'Reilly og Tushman, 2004). Mens strukturell ambidekstri foreslår strukturell separasjon i organisasjoner for å håndtere spenningen mellom utforskning og utnyttning av ressurser, formidler Gibson og Birkinshaw (2004) i tråd med Brion og Mothe (2016) at spenningsforholdet kan løses på individnivå. I lys av vår hovedproblemstilling, finner vi derfor denne formen for ambidekstri som relevant å diskutere.

Til kontrast fra strukturell ambidekstri, blir den kontekstuelle løsningen ansett som en atferdsmessig kapasitet der medarbeiderne i en organisasjon selv velger om de vil fokusere sin

energi på forbedring- eller fornyingsaktiviteter (Gibson og Birkinshaw, 2004). Denne kapasiteten er bygd på prosessene eller systemene som oppfordrer enkeltpersoner til å fordele sin tid mellom disse aktivitetene. Ifølge forfatterne er disse systemene og prosessene viktige fordi de gir alternative måter å håndtere spenningsforholdet på som strukturell ambidekstri er ment til å håndtere. Kontekstuell ambidekstri gjør det mulig for enkeltpersoner å vurdere både utnyttende og utforskende aspekter av deres arbeid når de prøver å være effektive (å gjøre de riktige tingene) og samtidig tenke på hvordan de skal være effektive (gjøre tingene riktig) (Simsek, 2009). Dette betyr eksempelvis at mens medarbeiderne i Lindorff skaper verdier for sine kunder, søker de samtidig nye muligheter i organisasjonens dynamiske omgivelser som stadig er i endring gjennom lovendringer, økt konkurranse, nye kundebehov og nye innovasjoner i markedet.

Til motsetning fra strukturell ambidekstri, baseres den kontekstuelle løsningen på antakelsen om at kapasitet og kompetanse mobiliseres i samme organisasjonsenhet. Det finnes ulike måter å balansere prioriteringer mellom forbedring og fornying på, samt at fremgangsmåten er avhengig av den kontekstuelle situasjonen organisasjonen befinner seg i (Gibson og Birkinshaw, 2004). Dette innebærer involvering av medarbeidere på lavere organisasjonsnivå for å finne løsninger på problem som oppstår i spenningsforholdet mellom utforskning og utnytting (Wang og Rafiq, 2014). I tillegg har organisasjonsenhetene som praktiserer kontekstuell ambidekstri et sett med prosesser eller systemer som skal hjelpe medarbeidere til å fordele sin tid mellom motstridende mål. For at dette skal være mulig, er det essensielt at organisasjonsenheten har en leder eller et lederteam for å integrere motstridende aktiviteter (Birkinshaw og Gupta, 2013; Jansen, Vera og Crossan, 2009). Nærmere forklart vil ledelsens, og herunder mellomledelsens mål være å skape en organisasjonskontekst der medarbeiderne kan være fleksible og søke etter ny kunnskap, samtidig som de promoterer effektivitet og bruken av eksisterende kunnskaper.

Teorier om kontekstuell ambidekstri anerkjenner særlig den individbaserte siden ved organisasjonen, hvilket fordrer en støttende og fleksibel arbeidskontekst. Dette for at ansatte skal være i stand til å ta egne vurderinger om hvordan de skal fordele sin arbeidstid mellom motstridende krav til forbedring og fornying (Gibson og Birkinshaw, 2004). Gjennom medarbeidernes involvering og deltakelse kan kontekstuell ambidekstri implementeres som en del av organisasjonskonteksten som videre fordrer en bottom-up-tilnærming (Ghoshal og Bartlett, 1994; Gibson og Birkinshaw, 2004; Simsek, 2009).

For å illustrere hovedforskjellene mellom de to tilnærmingene på en oversiktlig måte, har vi valgt å oppsummere dette i tabell 2:

	<b>Strukturell ambidekstri</b>	<b>Kontekstuell ambidekstri</b>
<b>Kilde til ambidekstri</b>	Organisatorisk separasjon av utnyttende og utforskende oppgaver	Etablerer en støttende organisasjonskontekst - karakterisert av en kombinasjon av resultatstyring og sosial støtte
<b>Organisatorisk nivå som balanserer utnytting og utforsking</b>	Toppledelsen balanserer utnytting og utforsking	Individene fordeler deres tid mellom utnyttende og utforskende oppgaver
<b>Toppledelsens rolle</b>	Definerer organisatorisk struktur ut fra den ambidekstre løsningen, etablerer mening i en kontekst av motsigende agendaer. Toppledelsen må legge til rette for at den nye enheten skal kunne lykkes, samtidig som den etablerte virksomheten vies tilstrekkelig oppmerksomhet	Utvikler en organisasjonskontekst som tilrettelegger for ambidekstri
<b>Rollenes natur</b>	Relativt klart definerte roller	Relativt fleksible roller



<b>Medarbeidernes ferdigheter</b>	Spesialister	Generalister
-----------------------------------	--------------	--------------

**Tabell 2:** Forskjeller mellom strukturell og kontekstuell ambidekstri. Tabellen er basert på Gibson og Birkinshaw (2004) og O'Reilly og Tushman (2011)

### 2.2.3.1 Organisasjonskontekst

Fra Gibson og Birkinshaws (2004) teori om kontekstuell ambidekstri, hevder forfatterne at denne type ambidekstri fordrer atferdsmessige- og sosiale virkemidler i integreringen av utnytting og utforskning. Disse virkemidlene er et nøye vurdert sett av systemer, prosesser og oppfatninger som kollektivt definerer en organisasjonskontekst (Gibson og Birkinshaw, 2004). Organisasjonskonteksten refererer til de systemer, prosesser og holdninger som former atferd på individnivå i organisasjonen (Ghoshal og Bartlett, 1994). Organisasjonskonteksten utvikles av toppladelsen, og videre implementeres av blant annet mellomledelsen (Ghoshal og Bartlett, 1994; Birkinshaw og Gupta, 2013).

Innad i konteksten vil ledelsen forsøke å danne en balanse mellom grunnleggende forskjellige krav. Flexibilitet på den ene siden fordrer autonomi, variasjon og kreativitet hos den enkelte medarbeider. På den andre siden vil effektivitet kreve formelle regler, hierarkisk kontroll og høyere nivåer av standardisering av oppgaver (Brion og Mothe, 2016). Til sammen skaper dette et spenningsforhold der den ideelle organisasjonskonteksten favoriserer samtidig utnytting og utforskning (Gibson og Birkinshaw, 2004; Brion og Mothe, 2016). En slik kontekst gjør det mulig for organisasjonen å motivere individer til å foreta egne vurderinger om fordelingen av deres tid mellom motstridende krav (Raisch og Birkinshaw, 2008).

Vi vil følgelig presentere fire ulike attributter som former en organisasjonskontekst og som ifølge Gibson og Birkinshaw (2004) muliggjør kontekstuell ambidekstri. Den organisatoriske konteksten kan konseptualiseres som balansen mellom harde elementer (disiplin og strekk) og myke elementer (støtte og tillit). Under de harde elementene disiplin og strekk vil vi redegjøre for resultatstyring som forklares som en kombinasjon av de harde attributtene. På samme måte vil vi under de myke elementene redegjøre for dimensjonen sosial støtte. Til sammen er disse fire attributtene viktige aspekter i etableringen av en kontekstuell ambidekster organisasjon, der den riktige tilstedeværelsen av attributtene vil være nødvendig for å kunne

oppnå en organisasjonskontekst som støtter oppunder ambidekstri på individnivå (Gibson og Birkinshaw, 2004). Disse attributtene er ifølge forfatterne komplementære attributter ved organisasjonskonteksten som er ikke-substituerbare, hvilket betyr at alle fire må være til stede for at en forretningsenhet skal bli ambidekster.

### *Disiplin*

Attributten “*disiplin*” i en organisasjonskontekst fremmes av tydelig etablerte ytelsesstandarder og transparente tilbakemeldinger (Ghoshal og Bartlett, 1994; Gibson og Birkinshaw, 2004). Disiplin får enkeltpersoner til å frivillig strebe etter å oppfylle alle forventninger fra deres eksplisitte eller implisitte forpliktelser (Ghoshal og Bartlett, 1994; Patel, Wessersmith og Lepak, 2013). Attributten vil komme til syne ved å etablere tydelige standarder for prestasjon og atferd ved at ledelsen gir konkrete tilbakemeldinger. Når det gjelder tilbakemelding så vi først på definisjonen av begrepet som lyder som følger:

*“Informasjonen om noe som et nytt produkt eller noens arbeid, som gir en idè om hvorvidt folk liker det eller om det er bra”* (Cambridge Dictionary, 2020, vår oversettelse).

I organisasjonskonteksten kan disiplin ha forskjellig påvirkning på utnytting og utforskning. I utnyttingen av vedvarende ressurser kan medarbeidere i en organisasjonskontekst med tilstedeværelsen av disiplin, konsentrere seg om å være effektiv ved å kontinuerlig forbedre sin utførelse av gjeldende arbeidsoppgaver (Jansen et al., 2009). I sammenheng med utforskning av nye muligheter, kan disiplin som et etablert sett med atferds- og ytelsesmessige retningslinjer redusere usikkerhet knyttet til utforskning og dermed forsikre at individer ikke ignorerer utforskende aktiviteter (Jansen et al., 2009).

### *Strekk*

Attributten “*strekk*” (engelsk: stretch) kan i en organisasjonskontekst fremmes av personlig betydning (engelsk: personal significance), et frivillig ønske om å nå ambisiøse mål, samt å forstå seg selv som en del av et fellesskap, kalt *kollektiv identitet* (Gibson og Birkinshaw, 2004; Patel et al., 2013). *Personlig betydning* er en enkeltperson sitt klare bilde av hvordan ens bidrag virker inn på en organisasjons ytelse (Ghoshal og Bartlett, 1994). Begrepets betydning i en organisasjonskontekst som vi vil benytte i vår avhandling, er knyttet til mellomleders mulighet til å fremme en personlig betydning i medarbeidernes arbeid. Ifølge Gibson og Birkinshaw (2004) skal denne personlige betydningen øke individets forståelse om at ens bidrag er verdifull for organisasjonen, og derav øke tilstedeværelsen av strekk i

avdelingen. Videre inngår det å strekke seg etter ambisiøse mål inn under denne atributten, som gir grunnlaget for inkrementell- (Hackman og Wageman, 1995) og radikal forbedring (Sitkin, See, Miller, Lawless og Carton, 2011) i å vedlikeholde vedvarende ressurser samt å utforske nye muligheter. Med andre ord er tilstedeværelsen av strekk et utgangspunkt til individuelt engasjement knyttet til forbedring og fornying.

### *Støtte*

Atributten “*støtte*” i en organisasjonskontekst kan etableres gjennom mekanismer som gjør det mulig for aktører å få lik tilgang til ressurser, samt ledere som yter veiledning og hjelp (Gibson og Birkinshaw, 2004). I tillegg oppmuntres aktørene til samarbeid innen og utenfor organisasjonsenheten (Ojha, Acharya og Cooper, 2018; Gibson og Birkinshaw, 2004).

Ghoshal og Bartlett (1994) argumenterer for at tilretteleggingen av autonomi er nødvendig for å etablere en støttende organisasjonskontekst. Dette fordi autonomi i utførelse av oppgaver henger sammen med manglende instruksjoner fra ledelsen. Dette medfører at autonome individer som har mulighet til å utføre jobben selvstendig, søker etter mer effektive løsninger gjennom blant annet kunnskapsdeling med andre medarbeidere. Lai (2013) definerer autonomi som medarbeideres mulighet til å kunne regulere seg selv og sin egen atferd, dvs. å ha handlingsrom og muligheter til selvstendighet og valgfrihet innenfor relevante rammer. Dette innebærer blant annet å ha muligheten til å kunne velge fremgangsmåte for en gitt oppgave. I tillegg til autonomi, inngår også interne forhold som samarbeidsmiljø mellom individer i avdelingen og veiledning fra mellomleder som viktige elementer under i muliggjøring av kontekstuell ambidekstri (Lubatkin, Simsek, Ling og Veiga, 2006).

Ifølge Dysvik og Kuvaas (2011) blir medarbeidere sterkere involvert og motivert i en flat organisasjonsstruktur, og desto mer produktive, siden de opplever en større grad av autonomi. Autonomi ved lavere nivåer i organisasjonen kan generere mer innovative løsninger hos medarbeiderne gjennom desentraliserte strukturer, sammenlignet med lavere grad av desentralisering (Patel et al., 2013). Videre viser funn fra studier av en rekke organisasjoner i Norge at medarbeidernes opplevelse av autonomi har svært stor betydning for i hvilken grad de har muligheter til å mobilisere sin kompetanse på en motiverende og meningsfull måte (Lai, 2013).

### *Tillit*

En organisatorisk kontekst som preges av “*tillit*” kan oppnås gjennom ansatte som stoler på hverandres arbeid, der åpenhet og ærlighet inngår som viktige elementer for etableringen av tillit (Gibson og Birkinshaw, 2004). Videre omhandler tillit involvering av ansatte, der disse eksempelvis får myndighet til å utforske nye ideer og involveres i oppgaver som angår dem selv (Patel et al., 2013). Tillit kan bygges gjennom individers involvering i beslutninger da denne atferden leder til forsterket forpliktelse og engasjement som i sin tur forbedrer den ansattes produktivitet og kreativitet (Raisch og Birkinshaw, 2008). Ledere burde regelmessig oppmuntre og demonstrere risikotaking fordi ansatte er mer tilbøyelig til å ta risiko når de oppmuntres til dette av ledelsen, og derav blir motivert til å prøve nye metoder for å løse en oppgave (Patel et al., 2013).

Videre kan tillit generere effektivitet gjennom åpenhet til andre enkeltpersoner og forenkle beslutningstaking. I raskt skiftende omgivelser har tillit vist seg å være viktig for å skape trygge arbeidsmiljø der individer aktivt søker å prøve ut nye ideer i praksis som fremmer læring og ytelse (McEvily, Perrone og Zaheer, 2003). Basert på en studie utført av Horne, Wei og Zhang (2019) bekrefter de hypotesen om at tillit er relatert til kontekstuell ambidekstri, og videre at tillitsbygging åpner for muligheter og gir selvtillit hos den enkelte. Dessuten fant artikkelforfatterne at tillit er positivt relatert til samarbeid mellom individer der det utveksles sosial støtte for å utvikle nye muligheter for å samkjøre sine nåværende mål og tilpasse sine fremtidige mål. Hvis organisasjonsmedlemmene er kompetente tillitsbyggere, vil håndteringen av ambidekstri som bygger seg opp over tid, føre til at de presterer godt over lengre periode (Horne et al., 2019). Det er også viktig for en organisasjon å erkjenne at ulike enkeltpersoner har ulike ferdigheter i tillitsbygging selv når de møter endringer i omgivelsene (Gibson og Birkinshaw, 2004).

#### **2.2.3.2 Dimensjonene i en organisasjonskontekst**

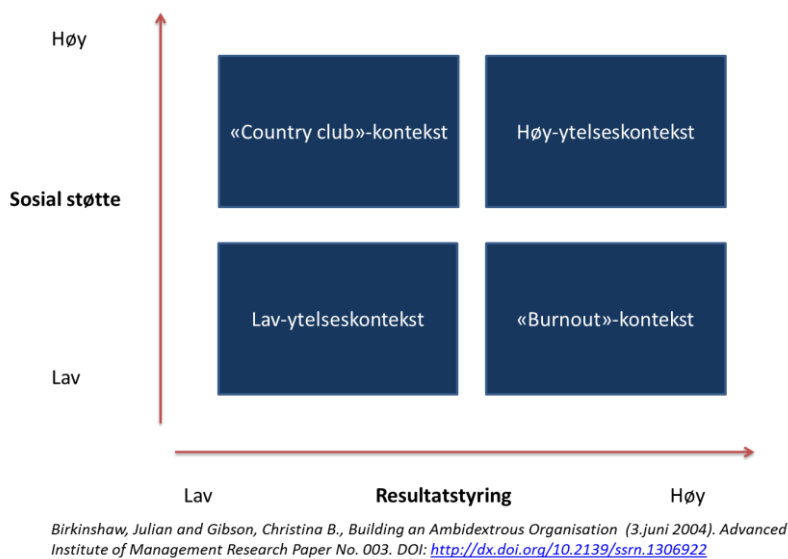
Ved å diskutere hvilken type organisasjonskontekst som kreves for kontekstuell ambidekstri, argumenterer Gibson og Birkinshaw (2004) for to dimensjoner som er basert på de fire attributtene redegjort for ovenfor. Siden inkassobransjen opererer i en bransje med stor ekstern usikkerhet med teknologisk utvikling samt en omfattende lovendring nært forestående, vil det være relevant for vår problemstilling å diskutere organisasjonskonteksten mellom lederne i avdelingene vi undersøker tilrettelegger for, som skal muliggjøre ambidekster atferd (Gibson og Birkinshaw, 2004). Ifølge teorien må ledere tilrettelegge for

disiplin og strekk for å inspirere medarbeidere til å nå ambisiøse mål, samtidig som at støtte og tillit er til stede som forsikrer at dette blir gjort i et samarbeidsmiljø (Gibson og Birkinshaw, 2004; Ghoshal og Bartlett, 1994). Dette utgjør to dimensjoner i en organisasjonskontekst (Gibson og Birkinshaw, 2004). Kombinasjonen av strekk og disiplin representerer hvordan organisasjonen motiverer sine medarbeidere til å frivillig yte innsats for å nå ambisiøse mål, noe forfatterne definerer som resultatstyring. Den andre dimensjonen handler om balansegangen mellom støtte og tillit, som til sammen utgjør den sosiale støtten. Disse to dimensjonene vil bli sentral i den senere analysen for å besvare vår hovedproblemstilling.

Samspeillet mellom de fire atferdsmessige egenskapene beskrevet ovenfor skaper en støttende, høy-yttelseskontekst (engelsk: High Performance context) som til gjengjeld vil føre til kontekstuell ambidekstri hvor individene håndterer både forbedrings- og fornyingsaktiviteter (Gibson og Birkinshaw, 2004). Forfatterne presiserer at attributtene må være gjensidig avhengig av hverandre for at kontekstuell ambidekstri skal kunne oppnås. Dette betyr for eksempel at mer tilstedeværelse av disiplin, eksempelvis gjennom økt fokus på prestasjonsbaserte standarder, ikke kan kompensere for mangelen på støtte. For at ambidekstri skal oppnås, må alle attributtene være til stede (McCarthy og Gordon, 2011).

En høy-yttelseskontekst oppnås gjennom den riktige balansen av resultatstyring og sosial støtte. En ubalansert tilnærming av de to dimensjonene vil kunne resultere i en lav-yttelseskontekst, der medarbeiderne i mindre grad kan engasjeres i de to hovedaktivitetene samtidig (Gibson og Birkinshaw, 2004). Ved overdrevent fokus på resultatstyring og liten grad av sosial støtte, vil avdelingen risikere å havne i en utbrent organisasjonskontekst (engelsk: burn-out context). Her motiveres de ansatte til å prestere godt, men bare for en kort periode. Et overdrevent fokus på resultatstyring kan få negative konsekvenser for deres prestasjoner over tid på grunn av mangelen på sosial støtte. Ifølge Birkinshaw og Gibson (2004) vil lavere nivåer av sosial støtte kunne føre til økt personalgjennomtrekk grunnet en individualistisk, upersonlig og autoritær kontekst. Videre vil avdelingen kunne havne i en "country club"-kontekst i tilfeller der den sosiale støtten er sterk, mens fokus på resultatstyring er lav eller fraværende. I en slik kontekst trives medarbeiderne godt som følge av høy sosial støtte, men grunnet nedprioritering av prestasjonsorientering i avdelingen, vil dette skape en ubalanse som kommer til avdelingens ugunst i form av svekket ytelse. Dette siden mellomledelsen hverken er prestasjonsorienterte eller setter tydelige nok krav til sine

ansatte (Gibson og Birkinshaw, 2004). Vi henviser til forfatterens illustrasjon av dimensjonene under figur 3.



**Figur 3:** Dimensjoner i en organisasjonskontekst (Gibson og Birkinshaw, 2004)

#### 2.2.4 Ambidekster atferd

Gibson og Birkinshaw (2004) formidler at en høy-ytelseskontekst ikke direkte fører til utviklingen av ambidekster atferd hos individet. Hensikten med denne høy-ytelseskonteksten er først og fremst at den skal inspirere medlemmene i organisasjonen til å handle etter forventningene under den gjeldende organisasjonskonteksten. Forfatterne identifiserte fire atferdskarakteristikker som beskriver en ambidekster medarbeider.

1. Ambidekstre individer tar initiativ og er årvåke for muligheter utover egen arbeidsstilling.
2. Ambidekstre individer er samarbeidsvillige og oppsøker muligheter for internt samarbeid.
3. Ambidekstre individer innehar forhandlingsferdigheter (engelsk: brokers) og søker etter å bygge interne forbindelser.
4. Ambidekstre individer er multitaskere som er tilbøyelige til og føler seg komfortable med å håndtere flere arbeidsprosesser samtidig.

Gibson og Birkinshaw (2004) formidler at kontekstuell ambidekstri trer i kraft på organisasjonsnivå der spenningsforholdet mellom utforskning og utnytting formes av ansattes

atferd og videre manifesterer seg i de spesifikke handlingene til enkeltpersoner i hele organisasjonen.

Artikkelforfatterne viser til de fire atferdsmessige karaktertrekkene nevnt ovenfor som kan gi en indikasjon på hvilke individer som fremmer ambidekster atferd. Disse attributtene beskriver en ambidekster medarbeider som ifølge Gibson og Birkinshaw (2004) har tre viktige fellestrekk. For det første fremmer karakteristikene en medarbeider som handler utenfor de standardiserte rammebetingelser i organisasjonen, samt iverksetter tiltak som spenner lengre enn egen arbeidsstilling. For det andre er individene tilstrekkelig motivert og tilbøyelig til å handle spontant, uten å søke tillatelse eller støtte fra leder. Til slutt antyder forfatterne at medlemmene av en kontekstuell ambidekster organisasjon skal være kapable til å involveres i flere arbeidsprosesser samtidig. Det å fremme den type atferd beskrevet ovenfor, kan ifølge Gibson og Birkinshaw (2004) gi gode indikasjoner på individer som evner å balansere aktiviteter forbundet med utnytting og utforsking.

### **2.2.5 Analysenivå av ambidekstri**

Organisatorisk ambidekstri kan ifølge Birkinshaw og Gibson (2004) studeres på individ-, avdelings- eller organisasjonsnivå. De fleste studier på kontekstuell ambidekstri fokuserer imidlertid på avdeling- eller organisasjonsnivå (De Clercq, Thongpapanl og Dimov, 2014; Jansen, Simsek og Cao, 2012; Lubatkin et al., 2006 og Simsek, 2009). Ifølge Chan (1998) finnes det utfordringer ved å overføre konsepter av ambidekstri mellom analysenivåer. Gupta et al. (2006) antyder at studier av ambidekstri på individnivå kan være det mest utfordrende analysenivået av fenomenet.

Når det gjelder ambidekstri på medarbeidernivå (individnivå), inkluderer utnyttende aktiviteter å utnytte eksisterende kunnskap og ferdigheter for å gjøre kortsiktige forbedringer forbundet med effektivitet. På den andre side omfatter fornyende aktiviteter en atferd som er i tråd med å søke etter nye produkter og innovasjoner som i sin tur krever læring av nye kunnskaper og utvikling av ferdigheter (Caniëls og Veld, 2016; Gibson og Birkinshaw, 2004). Slik vi har sett i delkapittel 2.2.3 er en avgjørende konsekvens av kontekstuell ambidekstri at det ikke kan forstås utelukkende som en organisatorisk konstruksjon. Den ambidekstre atferden hos organisasjonsmedlemmene må også tas med i betraktningen (Ahammad, Mook Lee, Malul og Shoham, 2015). På bakgrunn av vår problemstilling er vi på analysenivået "individ", da datainnsamlingen i kapittel 4 tar for seg individers opplevelser og synspunkt slik

at vi kan forsøke å se tendenser til ambidekstri på individnivå. I tråd med tankegangen om at målet med kontekstuell ambidekstri er at alle individer i organisasjonen skal selv bestemme hvordan de fordeler utnyttende og utforskende aktiviteter slik som beskrevet i kapittel 2.2.3, hevder Kauppila og Tempelaar (2016) at ambidekstri på individnivå bidrar til organisatorisk ambidekstri.

### **2.3 Endringskapasitet**

Vi har tidligere i teorikapittelet presentert det teoretiske rammeverket for ambidekstre organisasjoner og ulike former for ambidekstri. På bakgrunn av FS2, har vi valgt å inkludere deler av teorien om endringskapasitet i vår masteravhandling. For å styrke vårt teoretiske fundament har vi valgt å se ambidekstri i sammenheng med deler av teorien til endringskapasitet. Et argument for denne sammenstillingen er at teorifundamentet til endringskapasitet bygger på teorien om ambidekstre organisasjoner som er presentert ovenfor (Meyer og Stensaker, 2006).

Meyer og Stensaker (2011) definerer endringskapasitet som evnen til å gjennomføre multiple endringer, slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt. Som vi allerede har påpekt fra kapittel 1, er det flere samtidige endringer som skjer i inkassobransjen, og følgelig finner vi det derfor relevant å besvare vår problemstilling ved å diskutere denne teorien opp mot ambidekstri. Derav, etableringen av forskningsspørsmål 2 (FS2) beskrevet i kapittel 1.5. Forfatterne sin forståelse av endringskapasitet bygger på følgende: I tillegg til å kunne håndtere endringer, innovasjoner og fornyelser, så må organisasjoner også utnytte så mye som mulig av allerede eksisterende ressurser og kapabiliteter (Meyer og Stensaker, 2006).

Organisasjoner må altså forholde seg til både endring og stabilitet, samtidig som den, i tråd med teorien om organisatorisk ambidekstri, balanserer aktiviteter tilknyttet fornying og forbedring for overlevelse på lang sikt. Organisasjoner med god endringskapasitet evner å implementere og gjennomføre radikale endringer og innovasjoner, uten at dette går på bekostning av den daglige driften. I motsetning til teorien om endringskapasitet, kommer ikke teorien om ambidekstre organisasjonen med anbefalinger rundt hvordan endring implementeres som en del av organisasjonen.

Fra delkapittel 2.2.3.1 presenterte vi kontekstuell ambidekstri og hvordan mellomledelsen kan legge til rette for en organisasjonskontekst som muliggjør ambidekster atferd blant medarbeidere i en organisasjon (Gibson og Birkinshaw, 2004). Meyer og Stensaker (2011)



mener at ledelsen åpenbart kan påvirke i hvilken grad organisasjonens medarbeidere evner å holde fokus både på å gjennomføre endringer, og ivareta den operasjonelle driften samtidig. Dette kan bero på en leders kompetanse og evner, men også de systemer og prosesser organisasjonen forøvrig benytter for å gjennomføre endringer.

Ledelsens håndtering av endringer, samt ansattes reaksjon på denne håndteringen, har en klar sammenheng. En dyktig ledelse tilpasser måten endringene gjennomføres på, til konteksten og forventet respons (Meyer og Stensaker, 2011; Gibson og Birkinshaw, 2004). Ansatte vil ofte være med å påvirke hvordan omstillingsprosessen organiseres. Det er særlig når vi ser på ansattes responser, at vi beveger oss ned på individnivå og undersøker hvordan ansatte kan bidra til å utvikle en organisasjons endringskapasitet ved at de lærer, mestrer og utvikler sine personlige ferdigheter for å håndtere endring. På bakgrunn av vår problemstilling og underliggende FS2, finner vi det relevant å presentere elementer fra teorien om endringskapasitet. Dette for å senere i analysen diskutere hvilke elementer fra teorien som gjør seg gjeldende for medarbeidernes mulighet til å fremme ambidekster atferd.

Vi vil det følgende presentere Klarner, Probst og Soparnot (2007) sitt rammeverk som beskriver ulike dimensjoner som påvirker en organisasjons endringskapasitet. I deres litteratur består endringskapasitet av tre dimensjoner: kontekst, prosess og læring (Soparnot, 2011). Vi har her valgt å utelate prosessdimensjonen fra vårt teoretiske fundament da denne dimensjonen ikke lar seg knytte direkte opp mot vår hovedproblemstilling og forskningsspørsmål.

### **2.3.1 Kontekstdimensjonen**

Kontekstdimensjonen kan defineres som de interne og eksterne forhold i og rundt en organisasjon som enten muliggjør eller hindrer endring (Klarner et al., 2007). Eksempelvis kan den teknologiske utviklingen og den økte konkurransen i inkassobransjen være forhold som muliggjør eller oppmuntrer organisasjonene til å endre seg. Samtidig kan den nevnte endringen i inkassoloven, som med stor sannsynlighet vil endre bransjens rammebetingelser, være eksterne forhold som kan hindre endring. For at en organisasjon skal kunne håndtere slike komplekse omgivelser, mener forfatterne at flere forhold må legges til rette for å kunne oppnå endringskapasitet. Mens Gibson og Birkinshaw (2004) argumenterte for at organisasjonskonteksten bestod av de fire attributtene disiplin, strekk, støtte og tillit, peker Klarner et al. (2007) på elementer som verdien av endring, strukturell fleksibilitet, kulturell

konvergens, tillit, kollektiv problemløsning og individuelle kapabiliteter. Vi har følgelig valgt å fremstille de elementene fra teoriene som vi antyder er sammenlignbare, og som virker relevant for vår problemstilling, i en oppsummerende tabell under kapittel 2.4.

Verdien av endring defineres som de ansattes delte tro på relevansen av endring, som igjen vil styre deres støtte til endring, og deres atferd ved endringens implementering. Det andre elementet i kontekstdimensjonen er strukturell fleksibilitet. Klarner et al. (2007) mener at jo mer desentralisert organisasjonsstrukturen er, jo enklere blir det å håndtere endringer. Denne type organisasjonsstruktur, der individene har rom til å kommunisere med hverandre på like nivåer i organisasjonen, kan skape kreative problemløsninger hos medarbeiderne. Videre kan de ansattes forståelse av endringens hensikt bli klarere ved denne organisasjonsstrukturen på bakgrunn av dette interne samarbeidet. Dette fordi kreative løsninger kan skape behov for endring (Soparnot, 2011). Videre er kulturell konvergens et viktig element i kontekstdimensjonen. En felles og sterk organisasjonskultur gjør at de ansatte føler de kan identifisere seg med organisasjonen, som følgelig fører til at de ansatte lettere forplikter seg til endringene (Klarner et al., 2007). Siden kulturelle trekk hele tiden er i utvikling i organisasjonslivet, formidler Soparnot (2011) at kulturell konvergens er en dynamisk ressurs.

Tillit anses som et relasjonelt element, og karakteriseres som essensielt fordi det er avgjørende i forholdet mellom initiativtakerne til endring og de aktørene som involveres i endringsprosessen (Klarner et al., 2007). Når tillit mellom partene eksisterer kan endringene implementeres raskere og enklere i en organisasjon. I artikkelen trekker forfatterne også fram viktigheten av kollektive problemløsningsmetoder. Denne praksisen motiverer ansatte til å aktivt delta i endringsprosessen. Når de videre er integrert i organisasjonen og dens kultur, øker deres initiativ til å løse problemstillinger, noe som muliggjør læring under endringsprosessen. Slike praksiser anses som tilretteleggende forhold dersom de har sitt utgangspunkt i organisasjonens rutiner (Soparnot, 2011).

Det siste viktige elementet i kontekstdimensjonen er de individuelle kapabilitetene til de ansatte som er involvert i endringen (Klarner et al., 2007). Individuelle kapabiliteter har en sentral innvirkning på endringens suksess, og bestemmer aktørenes evne til å lære nye måter å tenke og drive organisasjonen på. Videre karakteriserer individuelle kapabiliteter derfor deres evne til å håndtere endringer. På denne måten blir de ansatte drivere for endringen, fremfor en hindring (Soparnot, 2011).

### 2.3.2 Læringsdimensjonen

Klarner et al. (2007) presenterer også en tredje dimensjon i teorien om endringskapasitet, nemlig læringsdimensjonen. Forfatteren beskriver i sin artikkel hvordan læring tilfører organisasjonen dynamiske egenskaper som gjør den i stand til å kontinuerlig forbedre og fornye sine aktiviteter. Slike dynamiske egenskaper gjør en organisasjon tilpasningsdyktig i komplekse omgivelser, og gjør at den også raskt kan tilpasse seg nye krav fra kunder, nye konkurrenter eller endring i bransjens rammebetingelser, eksempelvis gjennom en ny lov. Forfatteren viser til tre faktorer som gjør organisasjonen i stand til kontinuerlig læring som fremmer endringsinitiativ. Disse beskrives som forbedringer i praksis gjennom erfaringer, og fornyelse gjennom eksperimentering, og kunnskapsdeling.

Forbedring gjennom erfaringer handler ifølge Klarner, Probst og Soparnot (2008) om refleksjon rundt tidligere erfaringer. Refleksjonen skal kunne gjøre den enkelte i stand til å se tidligere endringer i sammenheng, noe som gjør de mer forberedt på å sette nye endringer inn i kontekst og forstå endringen på en bedre måte. Dette er i tråd med Meyer og Stensaker sin teori om endringskapasitet fra 2011 som hevder at en kompetent leder skal evne å se endringer i et lengre perspektiv ved å koble historie med fremtiden. I tillegg skal lederen forsøke å skape positive erfaringer med endring for å fremme endringskapasitet i organisasjonen.

Den andre læringsformen, fornyelse gjennom eksperimentering, gir organisasjoner muligheten til å sette spørsmålstegn ved nåtidens aktiviteter siden eksperimentering er rettet mot oppfinnelsen av nye løsninger, og følgelig å bryte med visse praksiser (Soparnot, 2011). I tillegg kan eksperimentering bringe frem individuelle kapabiliteter gjennom utviklingen av nye ideer og kunnskap (Klarner et al., 2007). Utviklingen vil følgelig kunne fornye organisasjonens kollektive minne som i sin tur gjør organisasjonen mer rustet til å løse problemer i fremtiden.

Kunnskapsdeling er den siste komponenten under læringsdimensjonen. Kunnskap finnes i individer (Nonaka og Takeuchi, 1995), nærmere bestemt blant ansatte som anvender kunnskap i utførelsen av sine oppgaver. Kunnskapsdeling betraktes som et grunnleggende middel for å oppnå organisatorisk fordel (Jackson, Chuang, Harden og Yiang, 2006). Måten kunnskap er delt innenfor en organisasjons rammer er essensiell, ikke bare for organisasjonens suksess der kunnskapsdelingen finner sted, men også blant dem som deler kunnskapen, drar nytte av den. Soparnot (2011) argumenterer for at kunnskap bør formelt

spres i organisasjonen der det blir utviklet mekanismer for å håndtere deling av kunnskap. Dette kan eksempelvis foregå ved ledelsens tilrettelegging av diskusjonsmøter, der medarbeidere involveres ved muligheten av å utveksle sine meninger med hverandre (Meyer og Stensaker, 2011).

Dersom en organisasjon innehar en kultur for kunnskapsdeling samtidig som de ansatte opplever at denne kulturen er tilstede, vil de ifølge Grinsven og Visser (2011) kunne forbedre sine utnyttende aktiviteter. En slik kultur kjennetegnes ved utveksling av kunnskap mellom ansatte om eksempelvis arbeidsmetoder som vil kunne videreutvikle nåværende arbeidsmetodikk i organisasjonen. Disse argumentene foreslår at deling av kunnskap blant individer i organisasjoner kan relateres til utnyttende aktiviteter fremfor utforskende (Caniëls, Neghina and Schaetsaert, 2017). På den andre side argumenter Radaelli, Lettieri, Spiller og Mura (2014) at deling av kunnskap gir kostnads- og tidsbesparelser og muliggjør utforskning av nye muligheter gjennom lettere tilgang til viktig informasjon. Forfatterne observerte i sin studie at kunnskapsdeling på individnivå i organisasjoner er positivt relatert til nyskapende arbeidsatferd. Når organisasjonsmedlemmer deler sin kunnskap, er det mulig for andre ansatte å anvende denne kunnskapen for å løse problemer, forbedre effektiviteten i arbeidsrutiner eller utvikle nye tjenester (Jackson et al., 2006).

## 2.4 Sammenligning av organisatorisk ambidekstri og endringskapasitet

Slik som nevnt i 2.3.1 vil vi illustrere de elementene fra teoriene om organisatorisk ambidekstri og endringskapasitet som inngår i vår problemstilling i tabell 3.

	<b>Organisatorisk ambidekstri</b>	<b>Endringskapasitet</b>
<b>Individuelle kapabiliteter</b>	<p><b>Strukturell ambidekstri:</b> Fokuserer på leders evner og ferdigheter (O'Reilly og Tushman, 2004).</p> <p><b>Kontekstuell ambidekstri:</b> Anerkjenner ledere og ikke-lederes evner og ferdigheter da denne typen krever individer som håndterer motstridende mål som kan fylle ulike roller (Gibson og Birkinshaw, 2004)</p>	<p>Fokuserer på endringsmottakeren. Medarbeidere kan utvikle endringskapasitet ved å holde seg informert og bli involvert i beslutningsprosesser. Videre søker medarbeideren etter å oppgradere egen kompetanse samt kartlegge nåværende kompetanse (Meyer og Stensaker, 2006).</p>

<p><b>Organisasjonsstruktur</b></p>	<p><b>Strukturell ambidekstri:</b>  Balansegangen mellom utnyttning og utforskning foregår ved å opprette separate underenheter (avdelinger) med motstridende oppgaver (Gibson og Birkinshaw, 2004)</p> <p><b>Kontekstuell ambidekstri:</b>  Desentraliserte strukturer under en støttende organisasjonskontekst (Gibson og Birkinshaw, 2004)</p>	<p>Organisasjonen kan utvikle endringskapasitet gjennom etableringen av strukturer og rutiner for endring i som benyttes i henhold til kommende endringsprosesser (Meyer og Stensaker, 2011).</p> <p>Jo mer desentralisert organisasjonsstruktur, jo enklere blir håndteringen av endringer. Ved denne type organisering kan individer kommunisere med hverandre på like nivåer og skape kreative problemløsninger (Klarner et al., 2007)</p>
-------------------------------------	---	---

<p><b>Ledelsens rolle</b></p>	<p><b>Strukturell ambidekstri:</b>  Ledelsen har en sentral rolle i hvordan adskillelsen mellom utnyttende- og utforskende enheter skal foregå. Ledelsen forstår hvordan motstridende aktiviteter skal håndteres. (Tushman og O`Reilly, 2013)</p> <p><b>Kontekstuell ambidekstri:</b>  Ledelsen skal etablere en støttende organisasjonskontekst (kombinasjon av resultatstyring og støtte) for å muliggjøre ambidekstri på individnivå (Gibson og Birkinshaw, 2004).</p> <p>Mindre top-down-orientert:  Målet er at ledelse utvises i alle nivå av organisasjonen der individene selv bestemmer hvordan de skal fordele sin tid mellom utnyttende og utforskende oppgaver (Gibson og Birkinshaw, 2004).</p>	<p>Leders ferdigheter har mye å si for endringens suksess da lederrollen kobles direkte til endringsprosessen (Meyer og Stensaker, 2011).</p> <p>Forfatterne formidler at ledelsen skal mobilisere og gjennomføre endring ved å koble organisasjonens erfaringer med endring med fremtiden (fordrer et langsiktig perspektiv), samt skape på positive erfaringer med endring.</p>
-------------------------------	--	---

<b>Involvering av medarbeidere</b>	<b>Kontekstuell ambidekstri:</b>  Involvering av medarbeidere på operasjonelt nivå for å løse problemstillinger som oppstår i spenningsforholdet mellom utnytting og utforsking (Wang og Rafiq, 2014)	Involvering av medarbeidere vil foregå gjennom ledelsens tilrettelegging av en arena der individer kan utveksle meninger og kunnskap (Meyer og Stensaker, 2011)  Klarner et al. (2007) trekker fram viktigheten av kollektive problemløsningsmetoder i en organisasjon. Denne praksisen motiverer ansatte til aktivt å involvere seg i endringsprosessen.
------------------------------------	---	---

**Tabell 3:** Egendefinert tabell. *Oppsummering og sammenstilling av teorifundament.*

## 2.5 Oppsummering av teori

I dette kapitlet har vi sett på vårt teoretiske fundament som senere vil anvendes i analysekapitlet. Ut i fra vår hovedproblemstilling og forskningsspørsmål, har vi valgt å fokusere mest på teorier om organisatorisk ambidekstri, herunder kontekstuell ambidekstri og strukturell ambidekstri. Innledningsvis presenterte vi begrepet om ambidekstri sitt opphav og ulike former for ambidekstri. Basert på FS1, presenterte vi så teori om strukturell ambidekstri og oppsummerte delkapitlet med hovedforskjellene blant en utnyttende- og utforskende organisasjonsenhet. På bakgrunn av hovedproblemstillingen, redegjorde vi videre for teori om kontekstuell ambidekstri. Vi konkretiserte så forskjeller mellom strukturell- og kontekstuell ambidekstri i en oppsummerende tabell. Hovedproblemstillingen inneholder dimensjonene “resultatstyring” og “sosial støtte” som i teorien om organisatorisk ambidekstri inngår i en organisasjonskontekst. Derfor redegjorde vi for fire attributter som former en organisasjonskontekst, og som ifølge Gibson og Birkinshaw (2004) skal muliggjøre ambidekster atferd. Videre beskrev vi analysenivå av ambidekstri, der analysenivået for vår oppgave er på individnivå. I tilknytning til FS1, har vi presentert deler av teorien om



endringskapasitet, og herunder sammenlignet teorien med organisatorisk ambidekstri for å senere avgjøre hvilken av dimensjonene som synes å være særlig viktige for medarbeidernes mulighet til å fremme ambidekster atferd.

### 3. DATAINNSAMLINGSMETODE

Dette kapittelet tar for seg hvilken metodologisk fremgangsmåte som er anvendt for å besvare oppgavens hovedproblemstilling og underliggende forskningsspørsmål. I denne delen skal vi søke å begrunne vår metodologiske tilnærming samt diskutere alternative metoder. Vi vil innledningsvis presentere og begrunne vårt valg av case. Deretter vil vi redegjøre for vårt valg av forskningsbasert tilnærming samt valg av vitenskapelig metode, herunder valg av informanter, gjennomføringen og analysen av datainnsamlingen. Avslutningsvis vil vi reflektere over hvilke vurderinger vi har tatt med hensyn til validitet, reliabilitet og generaliserbarhet, og videre konkretisere etiske hensyn og betraktninger. Som en vesentlig del av kapitlet, har vi diskutert forskningsmessige fordeler og utfordringer knyttet til å ha en intern forsker i denne studien.

Vårt forskningsprosjekt ønsker som tidligere nevnt å se nærmere på inkassobransjen, hvor vi benytter informanter fra tre ulike avdelinger hos Lindorff Trondheim som forskningsprosjekt. Slik som beskrevet i kapittel 3.7, er en av oss forskere sysselsatt hos nevnte selskap, og har følgelig hatt god innsikt i hva som rører seg i selskapet og inkassobransjen forøvrig. Da blant annet lovendringen og kostnadsforbedringsprogrammet som nevnt i kapittel 1 ble gjort kjent, så vi tidlig muligheten for å knytte teorien om organisatorisk ambidekstri som en mulig løsning til å håndtere de endrede rammebetingelsene i bransjen.

Det eksisterer flere forhold i praksis som ikke dekkes av teori fordi situasjonen i inkassobransjen er i kontinuerlig endring. Vi fant det derfor nødvendig å innhente markedsinformasjon fra forretningutviklingsavdelingen i Lindorff som gav oss et innblikk i inkassobransjens utvikling, som vil være med å støtte opp våre antakelser i analysen. Bakgrunnsteppet vil anvendes for å gi både forsker og leser en dypere forståelse av vår studie, og se det i sammenheng med primærdataene vi samler inn gjennom intervjuene. Vår undersøkelse er rettet mot å gå dypere inn på individers opplevelser av attributtene som former organisasjonskonteksten, som videre muliggjør ambidekstri på individnivå (Gibson og Birkinshaw, 2004). Med tanke på endringene som det redegjøres for i kapittel 1, vil vi også inkludere teorien om endringskapasitet nettopp for å underbygge problemstillingen. Derav, etableringen av forskningsspørsmål 2 (FS2). Som nevnt, har vi også valgt å inkludere teorien om strukturell ambidekstri for å underbygge vår problemstilling (FS1). Nå som problemstillingen er rettet mot hvordan individer opplever fenomenet vi ønsker å studere, er det nærliggende å benytte en kvalitativ tilnærming til metode. Når det gjelder anvendelsen av

teorien fra teorikapitlet, var vi klar over at enkelte deler av teorien ble viktigere for vårt forskningsprosjekt. Muligheten av å kunne justere vårt teoretiske rammeverk underveis i prosessen har derfor vært viktig for oss, og begrunner valget for bruken av abduktiv tilnærming.

### **3.1 Valg av case**

I utgangspunktet ønsket vi å se nærmere på ambidekstri hos en etablert virksomhet i Norge. Planen var først og fremst å finne en organisasjon som har gjennomgått, eller skal gjennomgå, en endring i henhold til en ny konkurransesituasjon og et nytt kundegrunnlag. For å finne relevante organisasjoner til vår studie valgte vi å gå bredt ut ved å ta kontakt med et utvalg av organisasjoner vi hadde kjennskap til fra før. På grunn av inkassobransjens spennende utvikling de siste årene med kundebehov i stadig forandring, statens innføring av ny inkassolov og god tilgang på informanter, falt valget på Lindorff og deres divisjonsavdeling i Trondheim. Videre var vi tidlig i kontakt med Lindorff Norge sin avdeling for forretningsutvikling som gav oss god førstehåndsinformasjon om endringene beskrevet i kapittel 1. Nå som vi er ute etter å se tendenser til ambidekster atferd hos enkeltindividet, betrakter vi det som hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode. Dette fordi metoden egner seg for å undersøke og beskrive menneskers opplevelser og erfaringer (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). Sammenlignet med kvantitative studier, er det gjort få studier av ambidekstri på individnivå med kvalitativ forskningsmetode. Bruken av spørreskjema har vært utbredt i tidligere forskning på kontekstuell ambidekstri, der informantene selv skal velge blant ulike tall som representerer grad av tilstedeværelse for hver av attributtene i en organisasjonskontekst. Dette er attributter som i utgangspunktet er ikke-kvantifiserbare, som eksempelvis tillit (Johannessen et al., 2016). I vårt tilfelle vil vi på den andre side få en dypere forståelse over hva informantene legger i tillit, og på bakgrunn av uttalelsene analysere hvordan tillit kan muliggjøre ambidekster atferd. Et av målene med vår studie er å bidra til kumulativ forskning, noe vi mener vi gjør med det som er beskrevet ovenfor.

#### **3.1.1 Casestudie**

Jacobsen (2015) formidler at casestudier er intensive kvalitative studier av en eller noen få undersøkelsesenheter. Vi ser på casestudie som hensiktsmessig i vår undersøkelse, da en slik tilnærming ifølge forfatteren gir detaljerte virkelighetsbeskrivelser som vi antar som nødvendig for å skaffe relevante data til vårt forskningsprosjekt. Forskeren skaper her god

innsikt ved å gå dypt inn i en situasjon, organisasjon eller noe annet som er klart, avgrenset i tid og rom. Siden vi i vår forskning kun studerer ett enkelt tilfelle (Lindorff Trondheim), kan vår studie betegnes som en enkeltcasestudie (Johannessen et al., 2016). For det første fremhever Jacobsen (2015) at enkeltcasestudier gir forskeren muligheten til å forstå samspillet mellom aktører og kontekst på en god måte. Forfatteren formidler at casestudier tillater forskeren å bevare holistiske og meningsfulle karakteristikk av virkelige hendelser som individuelle livssykluser, organisatoriske og ledelsesmessige prosesser, endring i omgivelser, internasjonale relasjoner og utviklingen av industrier. I vårt forskningsprosjekt er det flere av disse karakteristikkene som er gjennomgående, blant annet ledelsesmessige prosesser som ifølge kapittel 2.2.3.1 former en organisasjonskontekst. Videre utgjør endringer i inkassobransjen, samt dens utvikling, en sentral del av undersøkelsen.

Det finnes imidlertid flere svakheter ved bruk av casestudier. For det første er en fremtredende kritikk av forskningsmetoden at funnene ikke lar seg statistisk generalisere (Yin, 2018). Dette kommer vi nærmere inn på i delkapittel 3.6.4. Videre gir metoden forskeren mulighet til subjektive tolkninger ut fra sin forforståelse, som vi problematiserer i 3.7.

### **3.2 Forskningsbasert tilnærming**

Vi vil videre etablere et analytisk rammeverk basert på eksisterende litteratur om fenomenet organisatorisk ambidekstri som blir vårt utgangspunkt til å svare på problemstillingen. Siden vi i denne oppgaven tar utgangspunkt i én enkelt organisasjon, har vi potensiale til å skaffe rike data om ambidekstri hos vår casebedrift som opererer i inkassobransjen, som til nå er forsket lite på slik som nevnt i kapittel 3.1. Videre har vi som nevnt innledningsvis valgt en abduktiv tilnærming i forholdet mellom teori og empiri. Jacobsen (2015) definerer dette som en pragmatisk tilnærming hvor forskningen i stor grad blir en kontinuerlig problemløsende prosess. Abduksjon som forskningstilnærming ivaretar muligheten av å analysere data i lys av teori i tråd med problemstillingenes spørsmål.

I vår oppgave operer vi med én overordnet hovedproblemstilling, samt to underliggende forskningsspørsmål. FS1 er sterkt empiristyrte hvor vi er ute etter subjektive opplevelser blant respondentene, der vi benytter en induktiv tilnærming hvor forskningsspørsmålet i utgangspunktet ikke er utformet på bakgrunn av teori om strukturell ambidekstri. Når det gjelder FS2, er denne derimot sterkt teoristyrte, som derfor har en deduktiv innfallsvinkel.

Dette er fordi forskningsspørsmålet starter med noen antakelser, altså at det eksisterer enkelte elementer fra teorien om endringskapasitet som er gjeldende for vår problemstilling, der vi samler empiri for å se om våre antakelser holder (Jacobsen, 2015). Valget av induktiv og deduktive forskningsspørsmål understreker derfor valget av abduktiv tilnærming i denne masteravhandlingen. Til sammen vil vår hovedproblemstilling og underliggende forskningsspørsmål henge sammen med våre tendenser presentert i kapittel 4, som videre analyseres i kapittel 5.

En rendyrket deduktiv eller induktiv tilnærming ville ikke vært tilstrekkelig for vår problemstilling og forskningsspørsmål. På bakgrunn av innholdet i disse, ville ikke denne tilnærmingen vært i tråd med oppgavens hensikt. Vi kan eksempelvis ikke benytte en rendyrket deduktiv tilnærming siden vi har for få respondenter til å kunne teste teoriene om organisatorisk ambidekstri og endringskapasitet mot virkeligheten. Dessuten ønsker vi i dette forskningsopplegget å se tendenser og mulige samsvar mellom organisasjonskonteksten og individets muligheter til å fremme ambidekster atferd, fremfor å trekke bastante konklusjoner for å teste teorier.

### **3.3 Datainnsamling**

Undersøkelsens data ble samlet inn over en periode fra februar til april 2020. Dette er data som er presentert i introduksjonskapittelet, kapittel 4 samt delkapittel 3.3.2. For å styrke vår forståelse av organisatorisk ambidekstri, herunder ambidekstri på individnivå, samt analysere dette i lys av forhold presentert i introduksjonskapittelet, ble metodologisk triangulering tatt i bruk.

#### **3.3.1 Metodologisk triangulering**

Ifølge Grønmo (2015) kan et forskningsprosjekt dra nytte av metodologisk triangulering som er basert på en kombinasjon av ulike metoder. De ulike metodene står i et komplementært forhold til hverandre hvor formålet med triangulering er å se et fenomen fra ulike ståsteder. I enkelte tilfeller kan metodetriangulering være en fremgangsmåte som kombinerer bruken av kvalitativ- og kvantitativ metode for å besvare hovedproblemstillingen (Grønmo, 2015). I denne oppgaven, som er utført på bakgrunn av en kvalitativ tilnærming, er imidlertid Lindorffs egne rapporter om endrede betingelser i inkassobransjen og semi-strukturerte intervju av informanter, ansett som et godt utgangspunkt til metodologisk triangulering. Dette

fordi vi bruker arkivdata fra kapittel 1 og primærdata fra intervju i kapittel 4 for å kunne vise til tendenser som vi kan anvende i vår analyse i kapittel 5. Vi har tro på at denne metoden er formålstjenlig da triangulering kan gi en vekselvirkning som kan bidra til rikere og mer detaljert kunnskap om fenomenet vi ønsker å studere (Grønmo, 2015). På bakgrunn av at inkassobransjens endrede rammebetingelser redegjort for i kapittel 1 legger grunnlag for den videre analysen om ambidekstri i organisasjonen, anses metodologisk triangulering som hensiktsmessig for oppgavens hovedproblemstilling.

### **3.3.2 Dokumentinnsamling**

I tillegg til intervjuer, ble det også gjennomført analyse av dokumenter tilsendt fra forretningsutviklingsgruppen hos Lindorff i Oslo. Alle tendenser under intervjuene ble triangulert og støttet av datakilder i form av markedsinformasjon fra den nevnte avdelingen, hvilket vi vurderte som hensiktsmessig på bakgrunn av vår hovedproblemstilling. Denne markedsinformasjonen ble bakgrunnsteppet for vår problemstilling og underordnede forskningsspørsmål som gav oss muligheten til å etablere en oversikt over hvilke forhold som Lindorff står overfor i industrien. Vi har også innhentet dokumenter og presentasjoner som Lindorff har offentliggjort via sine nettsider. Denne informasjonen er innarbeidet i introduksjonskapittelet. I tillegg til å se våre tendenser i datainnsamlingen i sammenheng med våre dokumenter, argumenterer Yin (2018) for at dokumenter kan gi en objektiv fremstilling av fenomener og hendelser. Dessuten er det viktig å nevne at dokumentene er utviklet for andre formål enn vårt forskningsprosjekt som tilsier at innholdet i dokumentene kan avvike fra studiens hensikt. Hvert dokument har derfor nøye blitt vurdert av forskerne selv med hensyn på relevans for tema i denne oppgaven.

### **3.3.3 Valg av informanter**

I kvalitative studier er det å velge ut riktig informanter en viktig del i all samfunnsforskning (Johannessen et al., 2016). Her ønsker man å komme nært innpå personene i den målgruppen man er interessert i å undersøke. Hvem som skal intervjues, antall og hvilke kriterier man velger etter, er sentrale forhold man må ta hensyn til i planleggingen. Utvalgsstørrelsen bør variere ut fra prosjekt og problemstilling, men antallet respondenter bør ikke bli flere enn at man evner å gjennomføre grundige analyser, siden personlige intervju er tidkrevende å gjennomføre og analysere (Johannessen et al., 2016).

I vår oppgave hadde vi ikke avklart antall respondenter i forkant. Derimot hadde vi et mål om å kunne innhente tilstrekkelig respondenter som representerte flere avdelinger i Lindorff Trondheim, derav både medarbeidere og mellomleder i de respektive avdelingene. Underveis i utvelgelsen fikk vi noen utfordringer med å intervjuere medarbeidere i én avdeling grunnet Covid-19, og respondenter som ikke ønsket å gjennomføre intervjuer digitalt. Vi klarte likevel å skaffe respondenter fra tre ulike avdelinger, hvor vi hadde både mellomleder og flere medarbeidere i to av disse. Dette gav oss muligheten til å sammenligne avdelinger og opplevelsene til både medarbeidere og mellomledere i tilretteleggingen av organisasjonskonteksten som er viktig i besvarelsen av vår hovedproblemstilling. Det var også viktig for oss å velge informanter som ikke hadde direkte kjennskap til den interne forskeren i oppgaven. Dette for at undersøkelseeffekten, som behandles i delkapittel 3.7, blir så liten som mulig. I tillegg har vi skaffet informanter som varierer i både alder og erfaring i selskapet, slik at vi får samlet inn data fra ulike typer respondenter. Vi hadde fire mannlige respondenter fra avdeling A (én mellomleder og tre medarbeidere) som varierte i alderen 25-53 år. I tillegg fikk vi intervjuet én mannlig respondent fra avdeling B (mellomleder) og tre respondenter i aldersfordelingen 25-35 år fra avdeling C. Her fikk vi intervjuer én kvinnelig mellomleder samt to mannlige respondenter. En samlet oversikt over våre informanter i denne undersøkelsen er illustrert i vedlegg 3.

### **3.4 Semi-strukturerte intervju og alternative metoder**

Ifølge Jacobsen (2015) finnes det fire forskjellige metoder for innsamling av kvalitative data. Den første er *individuelle, åpne intervjuer*, som er en av de vanligste formene for datainnsamlingsmetode i kvalitativ forskning. Spesielt utbredt er semi-strukturerte intervjuer, hvor forskeren benytter et sett med forhåndsbestemte spørsmål definert i en intervjuguide, som vi redegjør for i delkapittel 3.4.1. En av fordelene ved denne type intervju er at forskeren også kan stille spørsmål avhengig av hvordan samtalen forløper seg. Øvrige datainnsamlingsmetoder i kvalitativ forskning er beskrevet i kapittel 8-11 i Jacobsen (2015).

Vår primære datainnsamlingsmetode er semi-strukturerte individuelle dybdeintervju, der alle åtte intervju ble gjennomført digitalt via Skype. Informantene var til stede på sin arbeidsplass Lindorff Trondheim. Hensikten var å holde intervjuene ansikt til ansikt på informantenes egen arbeidsplass, men på grunn av Covid-19 lot ikke dette seg gjøre.

Intervjuer, og da særlig semi-strukturerte intervjuer, var godt egnet til vårt forskningsprosjekt fordi hensikten med studien er å innhente beskrivelser av organisasjonskonteksten, i lys av deres tanker og erfaringer med de ulike elementene som inngår i denne konteksten. En annen grunn til gjennomføringen av semi-strukturerte intervju var følgende: Når det gjelder informantenes beskrivelser som inngår i organisasjonskontekstens attributter, valgte vi å stille like spørsmål til alle informanter. Dette for å gi informasjon som lettere kan reproduseres og styrke oppgavens reliabilitet, samtidig som vi ivaretar begrepsvaliditeten gjengitt i kapittel 3.6.2. I tillegg ønsket vi fleksibilitet i intervjuene for å avdekke og undersøke tegn til ambidekster atferd hos informantene. På samme måte som ved strukturerte intervjuer, kan semi-strukturerte intervjuer øke faren for potensielle feilkilder. Dette kan være feilkilder ved sammenligningen av informantenes svar, fordi noen av spørsmålene har vært forskjellige og har kommet i ulik rekkefølge. Som nevnt har vi forskere derfor sammenlignet informantenes svar hver for oss for å begrense denne typen feilkilder.

Dersom vi eksempelvis hadde benyttet fokusgruppeintervjuer i vår undersøkelse, kunne våre resultater ha blitt annerledes av flere grunner. Gjennomføringen av fokusgruppeintervju kunne vært utfordrende å gjennomføre digitalt da moderator kunne fått problemer ved å gi ordet til de ulike respondentene. På den andre side hadde en fordel ved denne metoden vært dens evne til å akkumulere mye informasjon på kort tid, og kunne blitt opplevd mindre truende for respondentene (Johannessen et al., 2016). På grunn av at individene kan tilbakeholde informasjon som angår avdelingen og organisasjonen i en kontekst der informantene er samlet i samme rom, fant vi det ikke hensiktsmessig å benytte denne metoden. I tillegg kunne datainnsamlingsmetoden svekket oppgavens pålitelighet dersom informantene under et fokusgruppeintervju hadde kjent hverandre. Det hadde vært uheldig hvis informantene holder tilbake egne meninger på grunn av for flertallets synspunkter.

I teorien om kontekstuell ambidekstri fra Gibson og Birkinshaw (2004) benytter forfatterne her et spørreskjema med lukkede svaralternativer som utdeles til en avdelings medarbeidere for å evaluere en organisatorisk kontekst. Med utgangspunkt i rangordnede spørsmål kunne vi målt nivåer av de fire ulike attributtene i en organisasjonskontekst, for å så bestemme hvilken organisasjonskontekst avdelingen tilhører sett i lys av dimensjonene beskrevet i kapittel 2.2.3.2. Vi har imidlertid valgt å benytte en tilpasset utgave av Gibson og Birkinshaws (2004) modell for kontekstuell ambidekstri, som er justert i den grad vi som forskere ikke skal avgjøre, men forsøke å se tendenser til om mellomledelsens tilretteleggelse av organisasjonskonteksten i Lindorff Trondheim fremmer ambidekster atferd i avdelingene vi



undersøker. Dersom vi hadde benyttet spørreskjema under datainnhenting, hadde vi ikke kunne føre en dialog med informantene for å fange opp tendenser til fremming av ambidekster atferd, slik vi gjør i en intervjusituasjon. Dessuten ville spørreskjema begrenset muligheten til å synliggjøre informantens subjektive synspunkter. I tillegg kan fastsatte svaralternativer slik Gibson og Birkinshaw (2004) benytter i deres studie, oppleves som problematisk for informanter som ikke finner noe alternativ som passer med eget synspunkt.

### **3.4.1 Intervjuguide**

I denne oppgaven valgte vi også å utforme en intervjuguide som vi benyttet da vi snakket om respondentene. Her springer de ulike teamene ut av de problemstillingene undersøkelsen skal belyse (Johannessen et al., 2016). I semi-strukturert intervju, som vi vi redegjorde for i 3.4, er en intervjuguide hensiktsmessig for å sikre at samtalen hovedsakelig omhandler temaet vi ønsker å studere, samtidig som at intervjuguiden er semi-strukturert og kan endres dersom andre tema også kommer på banen. Som nevnt i delkapittel 3.4 styrker dette oppgavens begrepsvaliditet da vi til en viss grad lar respondenten fritt komme med sine innspill.

Vedlegg 2 viser en semi-strukturert intervjuguide i tråd med vår abduktive forskningstilnærming. Som nevnt i delkapittel 3.2 har vi både induktive og deduktive forskningsspørsmål, noe som gjorde at vi valgte å utforme ulik grad av åpenhet i spørsmålene. FS1 har en empirisk tilnærming og krever følgelig åpne spørsmål for å muliggjøre innsamling av data om respondentens opplevelser og erfaringer (Jacobsen, 2015). På den andre side er FS2 teoritung og deduktiv hvor vi ønsker å se om våre tendenser fra våre funn stemmer overens med eksisterende teori.

### **3.4.2 Transkribering**

Transkribering er også en sentral del av intervjuprosessen. Vi valgte å gjennomføre transkribering av våre intervju så raskt som mulig etter at de var gjennomført. Under intervjuene benyttet vi taleopptak fra telefon som vi transkriberte ordrett fra. Vi valgte å transkribere alt respondenten sa i detalj. Dette for å få en så detaljert beskrivelse av svarene som mulig, men også for å kunne identifisere steder der hvor respondenten uttrykte usikkerhet eller nølte. Under gjennomføring av transkriberingen deltok begge forskere, slik at arbeidsmengden kunne fordeles og effektiviseres.

### **3.5 Dataanalyse**

En vesentlig del av vår forskning består av å tolke data. De data som vi har samlet inn under intervjuprosessen må analyseres og tolkes (Johannessen et al., 2016). Her bestod vårt arbeid av å bearbeide rådata fra transkriberingsmaterialet. Her forsøker vi å knytte informantens utsagn til vårt teorifundament og de data som fremkommer av introduksjonskapittelet. Vi vil i det følgende redegjøre for hvordan vi håndterte denne prosessen.

#### **3.5.1 Koding**

Etter å ha fullført transkriberingen av intervjuene, gikk datamaterialet gjennom en kodingsprosess hvor vi kunne organisere våre innsamlede data etter kategorier. Koder vil si ord eller uttrykk som beskriver avsnitt av datamateriale. Videre vil samlingen av de relevante kodene for vår hovedproblemstilling danne grupper, kalt kategorisering (Tjora, 2012). Fordelen med koding er ifølge forfatteren at det gir en oversikt over datamaterialet. I utarbeidelsen av kategoriene, tok vi utgangspunkt i de overordnede temaene i intervjuguiden der relevante koder velges ut.

Disse kodene blir så koblet sammen med teori og empiri der materialet åpner opp for tolkning og videre analyser (Tjora, 2012). Nå som vi utfører semi-strukturerte intervju med noen forhåndsbestemte spørsmål, vil dette være en fordel i kodingsprosessen. Dette fordi det vil være lettere å finne frem relevante kategorier som vi finner i datamaterialet fra intervjuene. Vi har tro på at kategoriseringen av temaer kan resultere i ryddige intervju, samtidig som det kan være til stor hjelp i kodings- og analyseprosessen. En mer detaljert beskrivelse av vår fremgangsmåte i kodingsprosessen er redegjort for i vedlegg 1.

### **3.6 Forskningens kvalitet**

Vi vil i det følgende se nærmere på forskningens kvalitet gjennom å diskutere dens pålitelighet, gyldighet og overførbarhet.

### 3.6.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet viser hvor pålitelig datamaterialet er. Ifølge Johannessen et al. (2016) knytter reliabiliteten seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke datagrunnlag som benyttes, den måten data samles på, samt hvordan de bearbeides. Ved gjennomføringen av våre semi-strukturerte intervju, har vi som nevnt i 3.4.2 benyttet opptaksfunksjon på våre mobiltelefoner for å kunne legge frem direkte sitater i datainnsamlingen. Ifølge Tjora (2012) vil dette styrke påliteligheten til vårt forskningsprosjekt fordi informantens “stemme” synliggjøres for leseren. Forfatteren understreker så viktigheten av å redegjøre for hvordan våre sitat er valgt ut i datainnsamlingskapitlet. For å presisere hvordan vi har valgt ut sitat fra det transkriberte rådatamaterialet, vil vi henvise til vedlegg 1 om kodingsprosessen.

Vi som forskere er klar over at informantene i vår undersøkelse ikke har samme erfaringsbakgrunn som oss. For å styrke påliteligheten har vi derfor, på forhånd av intervjuprosessen, gitt alle informanter en inngående beskrivelse av oppgavens empiriske kontekst, beskrevet i introduksjonskapitlet. Som vil redegjøre for i kapittel 3.7, er en av forskerne ansatt i organisasjonen. Ifølge Tjora (2012) kan dette ha betydning for forskningens pålitelighet. Når det gjelder utvalg av informanter slik som vist i kapittel 3.3.3, er utvalget bestående av informanter forskeren ikke har kjennskap til. I tråd med Tjora (2012) sitt argument, er dette valget tatt på bakgrunn av å styrke undersøkelsens pålitelighet. Vi vil antyde at forskningens resultater kunne ha vært annerledes dersom eksempelvis forskeren arbeidet i samme avdeling som informanten. For det første er denne undersøkelsen rettet mot menneskers meninger og opplevelser om organisasjonskonteksten i ulike avdelinger hos Lindorff Trondheim. For det andre viste vi i teorikapitlet at denne inneholder ulike attributter som tillit og støtte, noe som kan være sensitive tema å omtale for personer som ikke har innsikt i organisasjonen. Vi antyder at undersøkelsens resultater hadde blitt annerledes eksempelvis dersom forskeren skulle vært en del av tillitsbyggingen i informantenes avdeling.

Som tidligere nevnt har vi valgt å benytte metodologisk triangulering i vår undersøkelse. Vi har her forsøkt å være tydelige på hvilke data som er hentet fra redegjørelse av empirisk kontekst fra introduksjonskapitlet og intervju, samt hva som er våre egne analyser. De data som fremkommer av introduksjonskapitlet er både offentlig og ikke-offentlige kilder. Gitt beskrivelsen av hvordan vi som forskere har gått frem under forskningsprosessen i dette kapitlet, vil vi derfor antyde at påliteligheten i oppgaven er styrket.

### **3.6.2 Begrepsvaliditet**

Kvalitativ metode legger få begrensninger på de svar en respondent kan gi, og metoden vektlegger detaljer og det unike ved hver enkelt respondent (Jacobsen, 2015). Det er respondentene som bestemmer hva slags informasjon vi får inn. Vi benytter i vår oppgave semi-strukturerte intervju for å ikke påtvinge informantene fastsatte spørsmål med faste svarkategorier. Dermed kan vi antyde at vår oppgave har høy begrepsvaliditet, siden vi da har større mulighet for å få fram den “riktige” forståelsen av et fenomen (Jacobsen, 2015). Det er våre respondenter fra de ulike avdelingene som definerer hva som er den “korrekte” forståelsen av ambidekstri og tilretteleggelsen av dette.

### **3.6.3 Troverdighet (intern validitet)**

I kvalitative undersøker handler validitet om hvorvidt metoden vi benytter undersøker det den har til hensikt å undersøke (Johannessen et al., 2016). Det betyr i hvilken grad forskerens fremgangsmåte og funn reflekterer formålet med studien og hvorvidt den representerer virkeligheten. For å styrke oppgavens troverdighet, valgte vi som nevnt å transkribere og analysere datamaterialet både hver for oss og sammen med hverandre. Dette fordi at hvert individ kan analysere seg frem til ulike tolkninger, siden man har en ulik forforståelse (Thagaard, 2013). Dette fant vi særlig relevant for oss, siden en av forskerne i denne studien er ansatt i casebedriften. Vi så det derfor som viktig at begge forskerne gikk gjennom datamaterialet og gjorde analyse ut fra egne tolkninger for å styrke oppgavens validitet. Dette kommer vi nærmere tilbake til i delkapittel 3.7. Vi har også valgt å presentere empiri ved sitatbruk, som i tillegg til oppgavens pålitelighet, styrker troverdigheten. I tillegg har vi også som beskrevet i delkapittel 3.3.2 hentet analyser og dokumenter fra forretningsutviklingsavdelingen. Ved bruk av metodologisk triangulering redegjort for i delkapittel 3.3.1, antyder vi at oppgavens troverdighet er styrket.

Som nevnt i delkapittel 3.3.3 har vi fått samlet data fra tre forskjellige avdelinger, noe som sørger for at vi får belyst oppgavens tema fra flere perspektiv fra ulike avdelinger i organisasjonen, og følgelig styrker oppgavens validitet. For å styrke oppgavens troverdighet ytterligere kunne vi inkludert flere avdelinger og flere respondenter for å enten styrke eller svekke våre funn fra de avdelingene vi har undersøkt. Grunnet oppgavens omfang og ressursbegrensninger lot ikke dette seg gjøre, noe som vi vil redegjøre for videre i kapittel 7 om studiens implikasjoner og forskning videre.

### **3.6.4 Overførbarhet (ekstern validitet)**

Kvalitative undersøkelser handler om overføring av kunnskap og hvorvidt vi lykkes med å etablere beskrivelser, begreper og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2016). Det vil si hvorvidt vår forskning også kan være relevant i andre sammenhenger. Vi har tidligere definert vår studie som en enkeltcasestudie. Denne type casestudie blir ofte kritisert fordi de sjeldent åpner for statistisk generalisering (Yin, 2018). Denne formen for generalisering er imidlertid ikke det primære målet med denne studien, da vi er klar over at vårt utvalg er altfor lite til å kunne statistisk generalisere. Gjennom vår undersøkelse, hvor vi triangulerer data fra intervju og dokumenter, ønsker vi å skaffe en dypere innsikt i et relativt lite studert tema. Ifølge Yin (2018) vil det i slike tilfeller være mer relevant med en analytisk generalisering, hvor vi benytter kvalitative data til å uttale oss om mønstre og *tendenser* i sosiale dynamikker og relasjoner.

### **3.7 Fra nærhet til distanse**

En pragmatisk metode som vi her har valgt tar som utgangspunkt at det er umulig å velge en metode som gjør at man unngår undersøkelseeffekter (Jacobsen, 2015). En undersøkelse vil alltid “bryte inn” og dermed “forstyrre” det som undersøkes, uansett om dette skjer gjennom spørreskjema, observasjon eller intervju. I vår forskning har vi gjennomført personlig intervju, og følgelig er det også viktig å være klar over undersøkelseeffektene dette medfører. Som tidligere nevnt jobber en av forskerne i denne studien i casebedriften, noe som kan føre til ekstra utfordringer med tanke på undersøkelseeffekter. Vi vil følgelig diskutere ulike muligheter og utfordringer knyttet til det å ha en intern forsker i de ulike fasene i forskningsprosessen.

#### *Planleggingsfasen*

For vår del vil det kunne oppstå enkelte utfordringer i planleggingsfasen. I utgangspunktet vil vi kunne nyte godt av den interne forskerens inngående kunnskap om de interne prosessene i Lindorff, avdelingene, kundene, konkurrentene og bransjen forøvrig. Detaljert forkunnskap av denne typen kan være en fordel dersom den brukes riktig, men kan også virke hemmende for forskningsprosjektet vårt (Repstad, 2007). For mye inngående kunnskap kan på mange måter føre til en form for blindhet, siden forskeren kan overse å inkludere mange “selvfølgeligheter.” Spørsmål kan la være å bli stilt om organisasjonen, fordi de blir sett på som selvsagte for den interne forskeren (Repstad, 2007). Dette har vi prøvd å være bevisste

på, og derfor har vi valgt å la den andre forskeren som ikke har tilknytning til organisasjonen ha ansvar for utarbeidelse av intervjuguide og være den som stiller spørsmål til respondentene.

### *Formaliseringsfasen*

På samme måte som at innsideinformasjon kan være en fordel i planleggingsfasen, så kan det også være en fordel i formaliseringsfasen. Vi kom blant annet raskt i kontakt med Lindorffs avdeling innen forretningsutvikling, noe som gjorde at vi raskt fikk tilgang til dokumenter og analyser vi ellers måtte ha brukt mye tid på å innhente. Dette har skapt forutsigbarhet for oss i den videre prosessen. I et slikt forskningsprosjekt har dette vært tidsbesparende, og vi har raskt klart å komme i kontakt med de personene vi har ønsket, selv om situasjonen med Covid-19 gav utfordringer med å hente inn respondenter på medarbeidernivå i den ene avdelingen.

### *Datainnsamling*

I datainnsamlingen kom forskeren også i direkte kontakt med organisasjonens egne medlemmer, som også kan betegnes som forskerens egne kolleger. Dersom den interne forskeren hadde vært den som hadde stilt spørsmål under intervjuene, kan det tenkes at undersøkelseeffekter hadde vært til stede i større grad. Derfor var det som nevnt den eksterne forskeren som fikk oppgaven i å gjennomføre intervjuene.

Det argumenteres for at det finnes fordeler i datainnsamlingen med en intern forsker. En fordel er at respondentene vet at dataene vil bli behandlet av en person som kjenner casebedriften godt, og det blir dermed vanskeligere å holde tilbake opplysninger eller å ikke si hele sannheten (Ry Nielsen og Repstad, 2006). Da intervjuene ble gjennomført via Skype valgte vi å skjule bilde av den interne forskeren, slik at det kun var den eksterne forskeren og intervjuobjektet som kunne se hverandre. Vi gjorde imidlertid respondenten oppmerksom på at den interne forskeren var tilstede og kunne høre samtalen, noe som kan påvirke forskningens resultater (undersøkelseeffekt) (Jacobsen, 2015). Det er følgelig ikke gitt at den interne forskeren som kjenner organisasjonen godt nyter større tillit enn den eksterne. Forskeren kan eksempelvis være åpen for endring og innovasjon innad i Lindorff, noe som også denne oppgaven tar for seg, men kan da møte motstand fra de mer konservative medarbeiderne i organisasjonen. De ønsker kanskje ikke endring, og vil heller ikke være med å bidra til funn som fremmer dette. Dermed kan enkelte av objektene holde tilbake

informasjon i intervjuene, og ser på forskningen som en trussel.

### *Analysefasen*

Utfordringer i analysefasen gjelder ikke bare den interne forskeren. Ingen møter sitt forskningsfelt uten forforståelse og egne fordommer (Repstad, Johnsen, Halvorsen, Aasland og Balsnes, 2009). Eksempelvis vil den eksterne forskeren også kunne ha sine antakelser og forventninger til Lindorff og inkassobransjen. Det er imidlertid viktig å påpeke at den interne forskeren kan møte noen andre utfordringer. Med inngående kunnskap om Lindorffs interne prosesser, ledelse, kunder, og bransje, risikerer forskeren å tolke og analysere sine data i tråd med etablerte oppfatninger om hvordan man tror virkeligheten ser ut (Ry Nielsen og Repstad, 2006).

I tillegg til å la den eksterne forskeren kjøre planlegging og gjennomføring av intervjuene, har vi, som nevnt i delkapittel 3.6.3, valgt å analysere dataene fra intervjuene hver for oss. Dette av to årsaker: Det ene er for å sikre at de tidligere nevnte “selvfølgelighetene” som den interne forskeren står i fare for å ikke fange opp blir inkludert. Med andre ord blir dataene behandlet helt og holdent fra en ekstern forsker som har helt nye øyne på organisasjonen. For det andre så ville vi passe på å få med oss fordelene med å ha en intern forsker. Den interne forskeren kan lese respondentenes svar på en annen måte, og få en mer helhetlig forståelse av svarene som gis ut fra avdelingen de jobber i. Dermed får man diskutert og analysert funnene fra to forskjellige ståsted, noe vi mener styrker studiens validitet og reliabilitet.

### **3.8 Ethiske vurderinger**

Ifølge Johannessen et al. (2016) oppstår etiske problemstillinger når forskningen berører mennesker direkte. Dette kan ifølge forfatteren foregå gjennom datainnsamlingen ved intervju som er vår datainnsamlingsmetode i denne oppgaven.

Under vår forskningsprosess var vi opptatt av å skape tillit mellom oss forskere og våre informanter. Før vi kalte våre informanter inn til intervju, hadde vi en tett dialog på forhånd for å avklare rettigheter vedrørende anonymitet, samtidig som vi forklarte hvilke tema som vil bli tatt opp i intervjurunden. Dette, i tillegg til at informantene fikk vite om vårt forskningsopplegg og dets tema, opplevde vi at våre informanter satte pris på å motta denne informasjonen. Dette for å hensynte informantene, slik at de data som fremkommer av intervjuene ikke kommer til deres ugunst. Vi har vært tydelige på at vi ikke vil nevne navn på

avdelinger og individer i vår undersøkelse. Dette for å forsikre oss om at informantene er anonymisert slik at vår forskning ikke kan brukes mot informantene. En grunn til at vi har valgt å anonymisere våre informanter er at uttalelser som angår avdelingen, mellomleder og organisasjonen kan oppfattes som sensitivt. Alle informanter har skriftlig samtykket til opptak av intervjuene. I henhold til etiske hensyn, har vi gjort dem oppmerksom på at opptakene vil bli slettet etter studien er gjennomført. I tråd med Tjora (2012) sitt argument om etiske hensyn ved kvalitative undersøkelser, har vi derfor gitt informantene tilgang til våre rådata slik at de kan forsikre seg om at ingen uttalelser skal gjøre dem gjenkjennelige. Dessuten har alle informantene hatt muligheten til å trekke seg underveis i prosessen om ønskelig.

### **3.9 Oppsummering av metode**

For å oppsummere har vi i dette kapitlet argumentert for vårt valg av abduktiv metode ut fra vår hovedproblemstilling og forskningsspørsmål. Siden vi har forskningsspørsmål som er enten sterkt teoristyrte eller empiristyrte, vil en abduktiv tilnærming være dekkende for oppgavens hensikt. Som følge av vår forskningsbaserte tilnærming, har vi valgt å benytte semi-strukturerte intervju siden vi er interessert i informantenes sine opplevelser og videre ha mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål til informanten på interessante utsagn. Videre har vi benyttet metodologisk triangulering med arkiv- og primærdata for å opparbeide oss mer detaljert kunnskap om temaet vi studerer. Vi har også diskutert forskningskvaliteten i denne studien, og hvilke muligheter og utfordringer som eksisterer. Vi har særlig fokusert på utfordringen med å ha en intern forsker i en slik studie, og har hatt en bevisst strategi underveis i forskningsprosessen for å ivareta forskningens validitet og reliabilitet. Vi påpekte at vi i vår kvalitative forskning ikke har nok respondenter til å statistisk generalisere noen funn, men heller analytisk generalisere de tendensene vi finner. Avslutningsvis redegjorde vi for hvilke etiske prinsipper vi har hensyntatt for å ivareta respondentenes rettigheter knyttet til vår bruk av datamaterialet.



## **4. PRESENTASJON AV EMPIRI**

Strukturen i følgende kapittel vil være basert på to forhold. For det første vil vi strukturere presentasjonen av vår empiri etter transkriberingsprosessen, redegjort for i 3.4.2. For det andre vil kodingen av våre innhentede data fra vedlegg 1 ha betydning for kapitlets struktur. Til sammen skaper dette en avveining mellom å ivareta vårt teoristyrte forskningsspørsmål FS2 (deduktiv tilnærming) samtidig som vi gjennom semi-strukturerte intervju tilrettelegger for åpne spørsmål. Dette fordrer en induktiv innfallsvinkel i vår intervjuguide redegjort for i 3.4.1. Vi ser på dette som hensiktsmessig da vi ikke ønsker å dra informantenes sitater ut fra konteksten de blir besvart. Underveis i datasystematiseringen har vi sett tendenser og strukturer i datamaterialet, som nettopp utgjør den induktive tilnærmingen av vår oppgave. Vi har derfor valgt å presentere følgende kapittel basert på denne avveiningen.

Vi vil i det følgende presentere og beskrive våre tendenser fra det empiriske datamaterialet fra intervjuene. Videre vil vi relatere vårt datamateriale til forhold presentert i introduksjonskapittelet og vårt teoretiske fundament i kapittel 2. Som nevnt i kapittel 3 er dette en kvalitativ studie, og vi er derfor interessert i å løfte informantenes syn gjennom hyppig sitatbruk. Som vi redegjorde for i delkapittel 3.3.3 har vi intervjuet åtte respondenter fra tre forskjellige avdelinger i Lindorff Trondheim. Vi hadde som nevnt i metodekapittelet også avtale med medarbeider i avdeling B, men grunnet situasjonen med Covid-19 lot ikke dette seg gjennomføre. Vi har som redegjort for i delkapittel 3.4, benyttet semi-strukturerte intervju med tilhørende intervjuguide uten svaralternativer. Dette fordi vi ønsker å fange opp tendenser til ambidekster atferd, og et strukturert intervju med lukkede svaralternativer ville begrenset muligheten til å synliggjøre informantenes subjektive synspunkter.

### **4.1 Strukturell løsning**

I henhold til forskningsspørsmål 1 vil vi gå nærmere inn på hvordan ansatte og mellomledere oppfatter at organisasjonen er strukturert i henhold til utnyttende og utforskende organisasjonsenheter.

#### 4.1.1 Innovasjonsprosesser

På spørsmål om hvordan de ansatte opplever at Lindorff arbeider med innovasjons- og forbedringsprosesser, fikk vi blant mellomlederne relativt entydige svar. Blant respondentene var det særlig enighet om at innovasjonsprosesser var overlatt til andre deler av organisasjonen. Mellomleder i avdeling A svarte: *“(…) det vil jeg hovedsakelig si ligger på en egen avdeling i organisasjonen. Vi har ikke noe tilrettelagt i avdelingen min eller i min ledergruppe, så det er ikke satt av mye tid til å komme med innovative ideer. Stort sett diskuteres det drift og bestillinger fra øvre hold kan man si. Så mitt inntrykk er at den biten der er det andre enheter i bedriften som tar seg av.”*

Videre nevner flere av informantene på medarbeidernivå at de ikke føler de jobber strukturert og aktivt med innovasjonsprosesser på det operasjonelle nivået. Dette antyder at det ikke er bare blant mellomlederne denne oppfatningen gjør seg gjeldende, men derimot også blant medarbeiderne i avdelingene. Medarbeider C1 mener de som arbeider på det operasjonelle nivået ikke kjenner til arbeidet med innovasjon i bedriften. Han uttaler: *“De (forretningsutvikling) sitter i Oslo og jobber med sitt, og vi sitter i Trondheim og jobber med det operasjonelle. Hva de spesifikt jobber med har vi fått lite innsyn i, og det er ikke noe jeg tror er godt kjent blant oss på det operasjonelle nivået.”*

Videre påpekes det, særlig av informant C2, at det mangler samarbeid mellom avdelingene. Han utdyper: *“De (avdeling forretningsutvikling) er nok ikke på et porteføljenivå som vi jobber med, nei.”* At innovasjonsavdelingen ikke har innflytelse på avdelingene i vår undersøkelse kommer også frem av intervjuene. Årsaken til at det er slik begrunner medarbeider A1 med at han føler *“det ikke er deres jobb å finne nye løsninger.”* De skal utføre et arbeid på et operasjonelt nivå i bedriften, og mener deres ansvar ligger først og fremst på å gjøre denne best mulig. Han presiserer: *“Vi har ikke en innovativ jobb, dette ligger hos en annen avdeling.”* I likhet med mellomleder i avdeling A, presiserer mellomleder i avdeling B at innovasjon og daglig drift er to separate avdelinger som arbeider vidt forskjellig: *“(…) Når det gjelder innovasjon og utvikling av selskapet, tror jeg vi har lav påvirkningskraft. Fordi det blir mer sett på som en, kall det en “silo-virksomhet”, i og med at vi har vårt område og vårt mandat inn mot det vi jobber med, og forretningsutvikling har sitt”,* forklarer mellomleder B. Sitatet antyder at innovasjon og operasjonell drift er to separate oppgaver i organisasjonen. Det er på bakgrunn av informantenes svar en nokså klar tendens til at organisasjonen er organisert slik at avdelingene ikke deler informasjon med hverandre. Dette vil også være tilfelle for innovasjonsavdelingens informasjonsflyt til andre

avdelinger. Det samme synet kan se ut til å gjelde avdeling C også, da medarbeider C1 utdyper: *“Vi får som regel informasjon om nyvinningene når de først kommer, og må forholde oss til de da. Jeg kan ikke huske at det er noen på min avdeling som har blitt involvert her. Skulle vi hatt det mener jeg dette kunne gått utover drift.”* Dette sitatet kan indikere at respondenten er opptatt av å optimalisere daglig drift, som er en viktig del av kostnadsforbedringsprogrammet som ble redegjort for i kapittel 1. Videre uttaler respondenten: *“Jeg er først og fremst ikke en innovativ person, og anser det heller ikke som min oppgave å være det.”*

En interessant tendens er imidlertid at en av medarbeiderne på avdeling A uttrykte en del frustrasjon over innovasjonsarbeidet som utføres i bedriften, og karakteriserer dette som *“usynlig for medarbeidere på det operasjonelle nivået.”* Respondenten påpeker at informasjonsflyten mellom forretningsutvikling og avdelingen er fraværende: *“De gir ingen informasjon om hva de jobber med, eller hva hensikten med de ulike prosjektene er.”* Han begrunner dette med at organisasjonen særlig de siste årene har fokusert mye på effektivitet og kostnader.

#### **4.1.2 Forbedringsprosesser**

På spørsmål om avdelingen jobber strukturert med forbedringer, eller om også dette er overlatt til andre områder i bedriften, opplever flere av våre informanter at det arbeides med forbedring innad i avdelingene i vår undersøkelse. Mellomleder i avdeling B sitt svar antyder at de arbeider med forbedringsprosesser i det daglige: *“(…) Vi jobber kontinuerlig med å bli bedre på kommunikasjonen i hvordan dialogen mellom rådgiver og skyldner går. (…) Som igjen resulterer i en høyere produksjon og effektivitet. Det handler også om å ha en delingskultur om “best practices”, hvor man som individ kan snappe opp delelementer av “best practices”, som kan påvirke din (medarbeidernes) egen, og optimalisere din egen “best practice.”*

Mellomleder i avdeling C bygger oppunder mellomleder B sin praksis, og mener hun selv og medarbeiderne jobber med forbedringsprosesser. Informanten presiserer imidlertid at det ikke er nødvendigvis medarbeiderne som tar avgjørelsene, men at de som oftest inkluderes: *“Jeg har tatt med mine medarbeidere i de fleste forbedringsprosessene vi har gjort, og så er det ikke de som nødvendigvis tar avgjørelsene.”*

På spørsmål om medarbeiderne deltar i forbedringsprosesser, er flere av respondentene enige at de har denne muligheten. Respondent C2 eksemplifiserer: *“Vi har jo effektivisert veldig mange manuelle oppgaver som nå har blitt robotisert. Blant annet vasking av andre registre for eksempel. Vi har en robot som verdiestimere eiendommer som vi får pant i.”*

Respondenten sier at dette initiativet kom fra medarbeiderne. Selv om det ikke var de som *“utførte det tekniske med denne endringen”*, mener han de ble inkludert slik at løsningen ble slik de ønsket og hadde behov for. I likhet med respondent C2, uttaler respondent A2 i at han føler de har mulighet til å påvirke forbedringsprosesser: *“Jeg fikk blant annet være med å effektivisere utring i programmet til en av våre kunder. At vi ble inkludert her var helt nødvendig, siden det er vi på gulvet som kjenner til utfordringene og mulighetene som finnes slik jeg ser det.”* Som nevnt i kapittel 1 er kundenes behov i bransjen i stadig endring, og våre tendenser antyder at både medarbeidere og mellomledere arbeider aktivt med forbedringsprosesser for å tilpasse kundebehov i endring.

Det er altså en nokså klar tendens blant informantene at de opplever at det arbeides med forbedringsprosesser i avdelingene vi undersøker. Som tidligere nevnt kan våre data antyde at operasjonelle avdelinger og innovasjonsavdeling er separate avdelinger. Medarbeider A1 mener *“strukturen kan være fornuftig i effektiviseringsprosessene”*, men ser samtidig svakheter ved denne adskilte strukturen: *“Samtidig etterlyser jeg et tettere samarbeid her. (...) mange av innovasjonene som kommer frem kunne vært enda bedre om vi hadde blitt involvert til en viss grad.”*

## **4.2 Kontekstuell løsning**

Gitt det uunngåelige presset for å kontrollere kostnadene som følger av ny inkassolov, internt kostnadsforbedringsprogram og endrede konkurransebetingelser, vil vi undersøke hvorvidt kontekstuell ambidekstri gjør seg gjeldende i en organisasjon som ut fra kapittel 1 åpenbart står i et spenningsforhold mellom effektivitet og innovasjon. Slik vi så i teorikapitlet, vil ikke kontekstuell ambidekstri nås utelukkende fra ulike praksiser, men derimot fra den unike menneskelige ressursbasen i organisasjonen som fordeler sin tid mellom forbedring og fornying (Patel et al., 2013). I henhold til vår hovedproblemstilling vil vi forsøke å danne oss et bilde av hvordan individer selv opprettholder og vedlikeholder eksisterende drift samtidig som de utforsker muligheter i sin arbeidshverdag hos Lindorff Trondheim. For å få til dette ønsker vi å studere ambidekstri på individnivå ved å undersøke casebedriftens

organisasjonskontekst ut i fra attributtene redegjort for i 2.2.3.1.

#### **4.2.1 Resultatstyring**

Ut i fra teorikapitlet 2.2.3.1 kan kontekstattributten “disiplin” nås gjennom klare ytelsesstandarder og tilbakemeldinger (Gibson og Birkinshaw, 2004). I tillegg til disiplin, ønsker vi å skaffe empiri om attributten “strekk” for å undersøke muligheten til å gi personlig betydning til måten enkeltpersoner bidrar til å oppnå organisasjonens overordnede mål, deres ønske om å arbeide mot ambisiøse mål og hvorvidt de forstår seg selv som en del av et fellesskap (kollektiv identitet). Gibson og Birkinshaw (2004) uttrykker nødvendigheten for organisasjoner å finne en balanse mellom disiplin og strekk, omtalt som resultatstyring, redegjort for i 2.2.3.2.

##### **4.2.1.1 Ytelsesstandarder**

Å sette mål for prestasjon er sentralt i resultatstyring. Flere av våre informanter hevder at tallfestede mål på prestasjon i arbeidssammenheng har fått stor oppmerksomhet de seneste årene. Blant annet formidler mellomleder i avdeling A at *“økt fokus på kostnadseffektivisering de siste årene har ført til mer prestasjonsbaserte målsetninger i avdelingen.”* Som nevnt, er Lindorff og inkassobransjen preget av endringer, noe som er blitt gjort kjent gjennom hele organisasjonen, ifølge forretningsutviklerne vi var i kontakt med. Ut fra økt konkurranse i bransjen og kostnadseffektivisering i konsernet som nevnt i kapittel 1, kan dette tyde på at organisasjonen føler et effektivitetspress på bakgrunn av det foregående.

Mellomlederne hos avdelingene vi studerte skapte en kontekst der medarbeiderne tydelig forstår hva som forventes av dem. Dette oppnås blant annet gjennom klare standarder og etablering av mål som trenger regelmessig oppfølging. Mellomleder B påpeker at medarbeiderne har rom til å identifisere styrker og svakheter ved seg selv i arbeidssammenheng. Respondenten forklarer dette slik: *“Vi har laget en kalkyle med tanke på hva som forventes til hver og en medarbeider på daglig basis. Og det går på produksjon i timen, som igjen du kan skalere opp slik det forventes på månedsbasis.”*

I likhet med mellomlederen ovenfor, beskriver mellomleder i avdeling A at også hans avdeling har fokus på prestasjon. Han uttrykker: *“Vi måler jo på hvor mye hver enkelt klarer å produsere, vi måler hvor mye de har i inntekt, vi måler på overholdelse, altså hvor mange*

*av avtalene de setter som det kommer inn penger på (løsningsgrad).” Til forskjell fra avdeling B utfører ikke avdeling A daglige målinger, men derimot “utfører målingene på månedsbasis.”*

Videre opplever flere av våre informanter at arbeidsoppgavene i avdelingene vi undersøkte er preget av standardisering. På bakgrunn av lovreguleringer i inkassobransjen som nevnt i kapittel 1, finnes det begrensninger hvor kreativ en medarbeider kan være i det daglige. Mellomleder på avdeling A forklarer: *“Fordi at oppgavene er såpass standardisert at jeg vil ikke si at jeg som leder har oppfordret mine medarbeidere til å være kreativ i det daglige.”* Informanten hevder likevel at de daglige problemstillingene medarbeiderne står ovenfor krever selvstendighet. Dette til tross for at de fleste saker håndteres likt fra gang til gang: *“(…) Problemstillingene som dukker opp hos mine medarbeidere krever selvstendighet som man må løse på sin måte.”*

For det andre forteller vedkommende at det er stort arbeidspress, og at tilbakemeldinger fra avdelingsleder til medarbeider stort sett dreier seg om å nå prestasjonsbaserte mål. *“Det er jo stort press på avdelingen, særlig under vår avdeling [avdeling A]. Det er masse å gjøre, og vi skal gjerne oppnå bedre og bedre resultater, slå nye rekorder i inntekter hele tiden. Og vi har ikke blitt noe mye mer folk, selv om vi skal slå rekorder. (...) Det blir mye resultatmålinger inn under avdelingen.”* Sitatet underbygger indikasjonen på effektivitetspresset som vi finner tegn på i avdelingen som nevnt ovenfor. Det som imidlertid er oppsiktsvekkende er at avdelingsleder selv erkjenner at den sosiale støtten undergraves av fokuset på prestasjon i avdelingen: *“Det krever mer av den enkelte medarbeider, og dess mindre tid blir det også til oppfølging fra mellomleder til medarbeider. Jeg sitter vel kanskje med et inntrykk av at noen av medarbeiderne savner denne”,* formidler respondenten.

I et forsøk på å få innblikk i hvordan resultatstyringen oppfattes av medarbeidere for ulike avdelinger, kommer det frem av intervjuene at det eksisterer forskjeller knyttet til hvordan medarbeiderne måles. Til forskjell fra avdeling A og B, der medarbeiderne måles etter tallbaserte individuelle målsettinger, erkjenner medarbeider C2 at avdelingen blir sett på som en kollektiv enhet i målingen av resultater: *(...) Vi har felles mål om å strekke oss til en bestemt løsningsgrad, for eksempel hos kunde [selskap], innen en gitt dato hvert år. Så lenge vi klarer å strekke oss etter det, og nå det målet, så er jo ledelsen fornøyd. Vi måles mye mer kvalitativt og i fellesskap for å nå felles mål.”* Informanten hevder videre at det ikke eksisterer det samme presset fra ledelsen etter effektivitet i arbeidet: *“Vi måles uten at vi blir gjort*

*oppmerksom på hvor mye vi gjør hele tiden. Jeg mener jo at vi må måles på en eller annen måte, men vi får ikke beskjed om at vi må bli mer effektive eller gjøre mer av en bestemt ting.”* Likevel hevder informanten at ledelsen har klare forventninger til arbeidsytelse i avdelingen: *“Så er det jo forventet at alle sammen jobber sitt ytterste. Dette tror jeg ligger i ledelsens forventninger. Hvis leder hadde oppdaget at enkeltperson ikke hadde gjort det man skal gjøre, så hadde man nok fått beskjed. I tillegg hevder informanten at det “ikke er samme fokuset på tallbaserte individuelle målsetninger som eksisterer i andre avdelinger.”*

Respondentens mellomleder underbygger medarbeiderens utsagn og forklarer at de i denne avdelingen har oppgaver som er vanskeligere å tallfeste, og at *“vi jobber mer teambasert enn på individnivå”*, slik hun forklarer. Mellomlederen utdyper at de på hennes avdeling ikke nødvendigvis har så mye fokus på individuelle tallmål: *“(…) Den ene delen av teamet styrer vi veldig etter resultatmål hvor vi har konkrete resultater å styre etter. Så avdelingen er litt delt i to sånn sett”*, beskriver informanten. Hun forteller videre at hun ikke er opptatt av å sette individuelle mål på den enkelte, da hun *“har såpass stor avdeling og de som jobber der jobber med forskjellige arbeidsoppgaver.”*

#### **4.2.1.2 Ambisiøse mål og personlig betydning**

På spørsmål om hvorvidt personlige mål hos medarbeidere sto sentralt i statusamtalene svarte mellomleder på avdeling B at han legger til rette for dette: *“(…) En grunn til at jeg gir kontinuerlig tilbakemelding til mine medarbeidere er at de skal sette personlige mål. (...) Og da ligger det litt latent til meg at jeg ønsker å ta ut det som bor i hver og en medarbeider, slik at de klarer å oppfylle sine og organisasjonens mål og ambisjoner.”* Informantens svar kan tyde på at han legger til rette for personlig betydning i tilbakemeldingssamtalene, noe som kan indikere at han ønsker de selv skal sette seg ambisiøse mål for å kunne utvikle seg. Videre ser det ut til at medarbeidere opplever at mål som settes ikke tilpasses den enkelte avdeling.

Respondent A2 uttaler: *“Ambisiøse mål på konsernnivå er vel og bra, men for at arbeidsoppgavene skal gi mening for meg synes jeg at målsettinger må tilpasses den enkelte avdeling.”* Informant C1 hos en annen avdeling deler noe likt syn med respondenten.

Informanten peker videre på at mangelen på avdelingsspesifikke mål kan påvirke muligheten til å se oppgavenes betydning i negativ forstand: *“Vi står igjen med mål satt av toppledelsen. Jeg har inntrykk av at nå som mål, tall og budsjett er overordnet bestemt kan det oppfattes for “stort” og urealistisk til at det gir mening og derfor påvirke den enkeltes engasjement negativt”*, forklarer vedkommende.

I tråd med medarbeider C1, uttaler mellomleder i avdeling A at *“konsernledelsen setter høye forventninger i form av budsjett”* og at den *“operasjonelle kjernen føler liten mulighet til å kunne påvirke disse målene.”* På lik linje med medarbeider C1, formidler mellomleder A at ambisiøse mål går utover arbeidstakernes mulighet til å ha personlige meninger angående deres arbeid: *“Enkelte av mine medarbeidere har kommet til meg og fortalt at målene er for ambisiøse og at de ser betydningen av deres arbeid i mindre grad nå enn tidligere. Dette er fordi de arbeider hardt, men får mindre igjen for arbeidet.”* Informanten eksemplifiserer så dette ved å se på bonusordningens forhold med selskapets suksess: *“Selv om Lindorff leverte sitt beste år noensinne i 2019, var bonusutbetalinger til våre medarbeidere den laveste på mange år.”* Dette sitatet antyder at selv om medarbeiderne arbeider hardt og etter ledelsens forventninger, gjenspeiles ikke deres bidrag i mottatt bonusutbetaling. Mellomlederen legger imidlertid til at *“avdelingen er klar over at hardt arbeid kan betale seg i form av økt ansvar”*, og formidler at økt ansvarsområde kan gi en følelse av *“mer eierskap til oppgavene som utføres”* som i sin tur vil *“gi større motivasjon til å jobbe enda hardere for å nå felles og individuelle mål”*, forklarer han.

#### **4.2.1.3 Tilbakemelding**

Når det gjelder tilbakemeldinger mellom avdelingsleder og medarbeider, varierte våre data mellom avdelingene. For eksempel hos avdeling B *“blir det avholdt månedlige statusamtaler for å adressere hva medarbeider kan justere fra måned til måned”*, formidler mellomleder hos avdeling B. Mellomleder understreker at det tas hensyn til ønsker og forventninger partene imellom. Han pekte samtidig på at bevisstgjøring om hver enkelt medarbeiders utvikling står sentralt i tilbakemeldingsmøter: *“(…) Der du kan bevisstgjøre medarbeideren på at det er akkurat det her vi snakker om, der vi ønsker en progresjon. For å bevisstgjøre medarbeideren mer, da.”*

Videre påpeker informanten at han er *“opptatt av å jobbe styrkebasert slik at medarbeidernes styrker kan forsterkes ytterligere og utnyttes mer i det daglige arbeidet.”* Dette, i tillegg til ønske om forbedring hos medarbeidernes ytelse, er tema i tilbakemeldingssamtaler, formidler informanten. På den andre side antyder informanten at ønsket om forbedring i den ansattes ytelse kan gi negative signaler som kan svekke den ansattes motivasjon: *“(…) Jeg synes likevel at selve ordet “forbedring” er et belastet ord. Det er en balansegang når du som leder skal kommunisere tilbakemeldinger, og da må du lære deg å kjenne individet for å vite hva er det som fungerer for hver og en enkelt. (...) Forholder man seg til den tradisjonelle*



*forbedringskultur, og tilbakemeldingskultur, så kan man fort bikke over og bli demotiverende.*” Informantens svar antyder at han streber etter å utnytte ansattes eksisterende ferdigheter, samt ikke påpeke forbedringsønsker direkte i tilbakemeldingssamtaler for å få den riktige effekten på motivasjonen til medarbeideren for å ha progresjon. Dette kan indikere at mellomlederen er klar over at det eksisterer et høyt prestasjonsfokus i bedriften, og derfor vektlegger å ivareta den ansattes personlige utvikling i en bransje med endrede rammebetingelser, som redegjort for i kapittel 1.

I likhet med mellomleder for avdeling B, utfører mellomleder A også månedlige statusamtaler med hver enkelt medarbeider. Han hevder at tilbakemeldingene skal stimulere til *“økt effektivitet i medarbeiderne arbeid”* der ulike målinger står sentralt: *“Vi måler jo på hvor mye hver enkelt klarer å inntjene og produsere. Det er disse tingene som er gjennomgående tema i disse statusamtalene da.”* Mellomlederen føler selv at avdelingen er *“disiplinert nok til å følge standardene for prestasjon i avdelingen”*, noe mellomleder hevder han har erfart gjennom en rekke tilbakemeldingsmøter. Medarbeider A2 bygger oppunder sin mellomleders utsagn om at tema i statusamtaler og avdelingsmøter som oftest er tallbaserte: *“Og da blir ofte forbedringspunktene og fremtidige mål å få disse tallene enda bedre.”*

Mens det i avdeling A og B er fastsatt tydelige standarder for tallbaserte individuelle mål, har mellomleder i avdeling C en annen tilnærming: *“Jeg er veldig mye “på gulvet” for å følge opp den enkelte medarbeider i avdelingen min”*, forklarer hun og utdyper at hun er mer opptatt av den *“daglige oppfølgingen og tilstedeværelse for medarbeiderne.”* Hun formidler videre at hun ikke avholder faste, månedlige en-til-en-samtaler med hver enkelt medarbeider, og benytter heller ikke tallbaserte mål. Mellomlederen utdyper at de er mer opptatt av *“kollektive og felles mål som ikke nødvendigvis er skrevet ned i tall.”* Når det gjelder data om målsettinger, vil dette presenteres nærmere i delkapittel 4.2.1.5.

#### **4.2.1.4 Kollektiv identitet**

Når det gjelder de tre avdelingene sin kunnskap om andre avdelinger, erkjenner medarbeider A2 i hans avdeling at de vet lite om hva som foregår i andre deler av organisasjonen: *“Å kommunisere med andre avdelinger med ulike krav og prosjekter enn oss er tungvint. (...) Vi burde øke muligheten til å kommunisere med andre på tvers av team, her er det et stort forbedringspotensiale. Jeg vet om èn avdeling som er lik oss selv på en annen lokasjon, og*

*der er kommunikasjonen bra*”, begrunner respondenten, og forklarer videre at det har oppstått *“innovasjoner”* på bakgrunn av denne forbindelsen, som vi vil eksemplifisere i 4.3.

Medarbeider A2 sitt utsagn ovenfor gjenspeiles av avdelingens mellomleder, da vedkommende mener at informasjonsdeling på tvers av avdelingene kan forbedres. Mellomleder A legger til at *“mangel på kunnskap fra andre avdelingers arbeid kan hemme læring og utvikling for selskapet som helhet.”* Mellomlederen viser til medarbeider A2 sitt initiativ i samarbeid med avdelingen i Oslo, som vi behandler i 4.3, som et eksempel på hvordan informasjonsdeling mellom lokasjonene kan komme organisasjonen til gode. Han mener rom for slike initiativ på medarbeidernivå er viktig, og uttaler: *“Jeg tror ikke forretningsutviklerne hos Lindorff i Oslo har vært i stand til å se løsningen (som medarbeider A2 fant). I håndteringen av innovasjoner som min avdeling har nytte av, synes jeg Lindorff Trondheim lider av et strukturelt problem.”* Med det presiserer respondenten at han synes avdelingene på det operasjonelle nivået i Lindorff har for lite kontakt og kjennskap til forretningsutviklere, slik vi presenterte i delkapittel 4.1.1. Mellomlederne i avdeling B og C uttaler noe lignende, der mellomleder C forteller at hun *“gjerne skulle ønsket seg et større samarbeid på tvers.”*, mens mellomleder B formidler at *“avdelingen ikke tilegner seg informasjon om andre prosjekter.”*

Dermed kan vi antyde at det foreligger en utfordring i kommunikasjonen på tvers grunnet strukturer som kan anses isolerte fra hverandre. At det eksisterer lite samarbeid med andre deler av organisasjonen støttes også av medarbeider A3 som formidler: *“Det er en mangel på synliggjøring av nye integrasjoner i organisasjonen som jeg tror kunne kommet vår avdeling til nytte.”* I likhet med medarbeideren kommer det frem av mellomleder på avdeling C et ønske om at *“forretningsutviklere skal gå rundt i kontorene i Trondheim og utveksle kunnskap til oss. Det hadde gitt oss så utrolig mye”*, noe som kan vise tendenser til at kunnskap om innovasjoner ikke nås frem til avdelingene i Trondheim som ønsket. Dette kan sees i sammenheng med våre tendenser presentert i delkapittel 4.1.

Gitt trusselbilde som gis i form av nye teknologiske utvinninger på den ene siden, samt kostnadsbesparelser på den andre, kan det overnevnte indikere at våre respondenter ønsker samarbeid på tvers for å håndtere disse utfordringene. Det er likevel forhold som antyder at nevnte kostnadsforbedringsprogram hemmer mulighetene til dette ønsket, da enkelte medarbeidere opplever en forskjell etter at det ble innført. Medarbeider A1 uttaler: *“Det er ingen tvil om at kostnadsforbedringsprogrammet som nylig har blitt satt i gang påvirker dette*

*(samarbeid på tvers) negativt.*”

#### **4.2.1.5 Målsettinger**

Når det gjelder felles mål forteller mellomleder i avdeling A at det å arbeide hardt for at organisasjonen som helhet skal nå sine mål, er innarbeidet i kulturen: *“Vi som avdeling utarbeider delmål i fellesskap som vi knytter opp mot det felles målbildet som toppledelsen har utarbeidet frem til 2021.”* Mellomlederen formidler at medarbeiderne i avdelingen kan påvirke delmål som etableres i fellesskap innad i avdelingen. Han peker på *“kollektivt engasjement rundt effektivisering av arbeidsmetodikk”* som et mulig delmål for avdelingen: *“(…) Av de delmål vi setter i fellesskap kan det omhandle både forbedringer knyttet til kompetanseheving og effektivisering av arbeidsmetodikk.”* Vi synes det er interessant at avdelingen er i stand til å definere delmål i fellesskap som kan påvirke selskapets målbilde som helhet, og ber derfor respondenten eksemplifisere et delmål som er satt i fellesskap. Mellomleder A uttaler: *“Du kan på mange måter si at delmålene vi setter oss sammen som avdeling fordrer at fellesskapet bidrar. Avdelingen måles ut fra hva de oppnår sammen, og ikke bare individuelt. (...) Jeg tror jo at man får en større team-følelse av dette, da. At vi jobber sammen og er del av noe større.”* Mellomlederen forklarer videre at de tidligere hadde en individuell bonusordning, som skapte en *“hissig stemning mellom rådgivere i avdelingen”*, mens organisasjonen nå tilsynelatende benytter en solidarisk bonusordning som verdsetter fellesskapets prestasjoner fremfor enkeltindividets.

Videre er det imidlertid interessant at medarbeider A2 har ulik oppfatning enn sin mellomleder når det gjelder felles mål. På spørsmål om avdelingen har felles mål i avdelingen svarer respondent A2: *“Jeg har inntrykk av at andre setter mål for oss. Vi har ikke påvirkning her.”* Medarbeideren legger til at *“personlige mål tas opp med mellomleder”*, men at felles mål bestemmes utenfor avdelingen. Dette tyder på at felles mål ikke er tydelig fastsatt i avdelingen, og de oppfattes ulikt av leder og medarbeider. På spørsmål om medarbeider C1 føler det blir gitt felles mål i sin avdeling, formidler medarbeider noe oppsiktsvekkende med tanke på tidligere data om bruken av prestasjonsbaserte mål: *“Vår avdeling har ikke noe særlig felles mål. Eller vi har ikke noe mål egentlig. Det er fordi vi ikke har egne kunder. I og med at vi ikke har egne kunder, så er det vanskelig å sette mål.”* Medarbeider C2 i samme avdeling er imidlertid av en litt annen oppfatning, og opplever forventningene og mål fra mellomleder som *“tydelig”* og at det foreligger klare retningslinjer i avdelingen, og begrunner dette med at: *“Vi måles kvalitativt i et fellesskap for å nå felles mål. Det ligger en forventning*

*i avdelingen om at målene blir kollektivt bestemt. (...) Og hadde leder oppdaget noen som stritter imot å følge de felles målene, ville man fått beskjed om dette.*” Det er interessant at våre tendenser antyder at målsetningene oppleves ulikt innad i avdelingene, som kan indikere at kommunikasjonen rundt felles mål ikke er tilfredsstillende.

Når det gjelder avdeling B, er situasjonen rundt felles mål litt annen, og vi fant ingen data på at det arbeides mot felles mål i avdelingen. På den andre siden antyder mellomlederens svar at det fokuseres på individuelle mål, både kortsiktige og langsiktige. Han formidler at han *“deltar aktivt i målsetningen på individnivå”*, og søker etter å skape en *“balansegang mellom å være ambisiøs i målsetningen samt ikke kreve for mye.”* Han erkjenner likevel at det i flere tilfeller kan oppleves at han *“sender ut signaler om å kreve mye på kort tid, særlig nå som kostnadsforbedringsprogrammet er i fokus.”* Respondentens svar kan tyde på at kostnadspresset i organisasjonen har påvirkning på målsettingen i avdelingen.

Han formidler videre at avdelingen skiller mellom kortsiktige- og langsiktige mål, der mellomleder hevder at han *“deltar aktivt i den kortsiktige målsetningen for avdelingen, og ned på individnivå.”* Videre uttaler vedkommende at det er *“summen av de kortsiktige målene som skal danne de langsiktige målene.”* Sitatene antyder at mellomleder B skaper ambisjoner i avdelingen ved å gi utfordrende oppgaver, men samtidig ikke alt for utfordrende. Som beskrevet av mellomleder B: *“Det er en balansegang mellom å være ambisiøs og ikke kreve for mye, så jeg jobber i et tosidig bilde.”* Respondenten hevder videre at *“mål skal til enhver tid være motiverende. (...) man kan ikke ta i for mye og bli for utålmodig til å nå mål, siden dette kan sende ut signaler om at man krever for mye på kort tid. Da kan det å nå mål bli demotiverende.”*

#### **4.2.2 Sosial støtte**

Som nevnt i teorikapitlet, er en organisasjonskontekst forbundet med høy grad av støtte preget av ledelsens veiledning til medarbeidere, samt oppmuntring til samarbeid innad- og utenfor avdelingene (Ghoshal og Bartlett, 1994). I tillegg muliggjøres støtte gjennom å utvise tilstrekkelig grad av autonomi (Ojha et al., 2018). Attributten tillit bidrar til kontekstuell ambidekstri gjennom enkeltindividers involvering, samt åpenhet og ærlighet der individer får myndighet til å utforske nye ideer i praksis (Patel et al., 2013). På lik linje med de to foregående attributtene som til sammen utgjør resultatstyring, vil vi følgelig se på attributtene

støtte og tillit som til sammen utgjør dimensjonen sosial støtte (Gibson og Birkinshaw, 2004).

#### 4.2.2.1 Involvering og autonomi

På spørsmål om i hvor stor grad mellomlederne involverte sine ansatte i ulike prosesser, var alle tre informantene relativt enige om dette var viktig. Mellomleder i avdeling B forklarer dette slik: *“Jeg operer med en lederstil som jeg ønsker skal være så transparent som overhodet mulig. Så kommer det naturlig et skille der du har enkelte beslutninger der medarbeidere ikke kan involveres.”* Han forklarer dette med at han har skapt en arena sammen med sine rådgivere i de tidligere nevnte avdelingsmøtene og statussamtalene. Han eksemplifiserer dette med at de ofte kan få *“bestillinger”* fra toppledelsen, og at denne fordrer en kollektiv beslutning: *“(…) og da involverer jeg avdelingen så langt det lar seg gjøre.”*

Mellomleder i avdeling C ønsker også i sin avdeling å involvere de ansatte, der hennes sitater fra delkapittel 4.1.2 om forbedringsprosesser, antyder bruk av involvering i avdelingen. Hun forteller at hennes medarbeidere involveres *“i stor grad”* når det kommer til beslutnings- og endringsprosesser, og at hun har tillit til at de utfører arbeidet på en god måte. Da vi spurte medarbeiderne i avdeling C om det samme, fant vi samsvar med det mellomlederen uttalte. Respondent C1 formidler: *“Vi styrer hverdagen selv, men de rammebetingelsene som er satt er stort sett satt av medarbeiderne selv.”* Det er imidlertid interessant at informanten mener dette henger sammen med mangel på faglig erfaring hos sin leder: *“Hun er ikke først og fremst fagperson. Vi får derfor stor frihet og mulighet til å løse ting på vår måte”*

Informanten kunne fortelle at han *“føler vi står mer fritt til å gjøre ting på vår måte”*, noe som antyder at mellomleder har tillit til medarbeidernes kompetanse og erfaring til å løse oppgavene på sin egen måte. Noe som forsterker denne antakelsen, er sitat fra informant C2 på samme avdeling som hevder: *“Vi får hele tiden gjøre egenverdinger. Men likevel har vi jo en ramme som vi er nødt til å forholde oss til på bakgrunn av at våre arbeidsoppgaver er styrt av lover og regler.”*

På avdeling A etterstreber mellomlederen å inkludere sine medarbeidere så langt det lar seg gjøre. Han forteller at de hver uke har mandagsmøte med teamet hvor uken går igjennom, og han oppfordrer sine medarbeidere til å komme med innspill og forslag til hvordan ukens arbeidsoppgaver skal løses: *“De jobber innenfor en ramme, men det er opp til dem selv hvordan de går frem. (...) De har til en viss grad mulighet til å komme med innspill på hvordan de ønsker å gjøre ting.”* Til kontrast til sin mellomleder, opplever medarbeider A3 at

det imidlertid er *“lite rom for å gå utover den fastsatte arbeidsmetodikken”*, og mener at den rådgivende funksjonen, som toppledelsen sier at de skal ha, ikke samsvarer med det som er virkeligheten. Han begrunner dette med at det i hverdagen *“er for liten tid til å utføre god rådgivning. Det meste handler om å raskt få inn pengene fra de som skylder.”* Han forklarer videre at det har blitt *“for mye fokus på effektivitet og standardisering i firmaet, særlig de siste årene. (...) det har blitt mer en kald organisasjon etter at selskapet ble en del av Intrum.”* Han poengterer likevel at han selv ikke anser seg selv som en person som tar ekstra initiativ utover det som er forventet, men at han opplever at han har kolleger som til tider kan ta initiativ: *“Enkelte gjør det, men det er også kun unntakene.”*

Medarbeider A1 har imidlertid en litt annen oppfatning enn A3, og føler at det er gode muligheter for innspill for hvordan de selvstendig kan løse arbeidsoppgavene i hverdagen. *“Men det blir opp til hver enkelt føler jeg. Jeg ønsker gjerne å ha litt ekstra ansvar og ta litt ekstra initiativ, og da får jeg også slike oppgaver tildelt”*, sier medarbeider A1. Han er imidlertid enig med medarbeider A3 at det er innarbeidet en fast arbeidsmetodikk som må følges: *“(...) vi har faste og standardiserte arbeidsoppgaver som må gjøres, og det kan være vanskelig å handle utenom disse.”*

### **4.3 Medarbeiderdrevet initiativ - tre eksempler**

Ut i fra oppgavens hovedproblemstilling er vi som tidligere nevnt opptatt av å tydeliggjøre tendenser til ambidekster atferd blant våre informanter. I gjennomførelsen av våre åtte intervjuer, fanget vi opp eksempler fra våre respondenter som antydes å vise tendenser til ambidekster atferd hos medarbeiderne. Vi vil i det følgende presisere tre eksempler fra vårt datagrunnlag som vi fant relevant å presentere med hensyn til den kommende analysen.

Det første eksempelet illustrerer en initiativtaker (medarbeider A2) fra avdeling A, som på frivillig basis ønsket å både utforske og forbedre en av kundenes utringssystemer: *“(...) I det daglige arbeidet bruker vi et system fra [kunde] hvor vi på hver sak må ringe ut til kundens kunde helt manuelt. Siden jeg hadde erfaring med programmering, fikk jeg lov til å arbeide med utarbeidelsen av et script som gjorde dette arbeidet for oss og mye enklere.”*

Medarbeideren forklarer hvordan samarbeid på tvers av avdelinger muliggjorde innovasjonen, da han var på besøk hos en avdeling i Oslo: *“Her kom jeg i kontakt med en kollega i Oslo som kunne mye rundt det tekniske kun programmering av “script” og slikt. Sammen satte vi oss ned og klarte å finne ut hvordan vi kunne ringe ut på kunden mye smartere”*, forklarer

respondenten. Han formidler videre at ideen om å implementere løsningen til det interne systemet i Lindorff vitner om et mulighetsrom i sin avdeling til å bidra til organisasjonens mål om å være effektiv. *“Denne løsningen har også nå blitt overført til andre avdelinger, og gjort at ting også går raskere der”*, uttaler respondenten. Han legger så til: *“Med det vil jeg si at det å stå frem og si at man ser nye muligheter, fungerer bra.”*

Når det gjelder hvordan medarbeider A2 opplever den personlige betydningen av dette prosjektet, er det tydelig at han hadde et klart bilde over hvordan *“løsningen passer inn i organisasjonen, med tanke på det å være fremtidsrettet teknologisk”*, slik han selv uttaler. Han forteller at *“løsningen ble svært godt tatt imot av mellomleder og avdelingen for øvrig.”* Medarbeider A3 på samme avdeling påpeker at dette var et initiativ fra medarbeider A2, og ikke noe organisasjonen la til rette for. Informant A2 forteller at mellomlederen satte av tid slik at han fikk løst utfordringen selvstendig og opplevde tillit fra sin leder til å løse oppgaven på sin måte. Han mener imidlertid at for at man skal kunne handle utenom den fastsatte arbeidsmetodikken, så fordrer dette at man selv tar ansvar for nettopp dette. *“Jeg sitter igjen med den følelsen at det kommer mye an på folks kreativitet om de kan komme med løsninger som faktisk er positiv for bedriften. Alle må selge inn sine løsninger til bedriften. For at noe skal endres, så må det være noe matnyttig innad i avdelingen”*, begrunner respondenten.

Et annet tilfelle der medarbeider i vår undersøkelse spilte rollen som initiativtaker, var da medarbeider A1, sammen med to personer fra andre avdelinger i Lindorff Trondheim, tok ansvaret for å ta i bruk en ny kunnskapsplattform i organisasjonen. Initiativet kom fra medarbeiderne selv. Medarbeider A1 uttaler: *“Vi kom vel på det litt av oss selv. Vi hørte at det var noen på førinkasso-avdelingen som hadde begynt å bruke plattformen til å samle og dele arbeidsmetodikk. Det var vel slik det startet.”* Respondenten forteller at avdelingen har et system som inneholder informasjon om ulike typer arbeidsmetodikk fra før, men at dette systemet var preget av flere mangler: *“Dersom det blir endringer i [kunde] sine rutiner, vil det ta fryktelig lang tid før den nye metodikken blir endret i den tidligere plattformen.”* Ifølge respondenten er det kun dedikerte kunderådgivere som har redigeringstilgang til dette systemet. Dette gjorde at de tre medarbeiderne gikk sammen om å etablere den nye plattformen som hadde til hensikt å dele endringer i metodikk og kunderutiner på en bedre måte: *“Informasjonen skulle bli mer tilgjengelig og lettleselig, slik at vi rådgivere er trygge på at vi sitter med oppdatert arbeidsmetodikk”*, uttalte informanten.

Dette initiativet viste seg å være en effektiv metode for å gjøre informasjon fra systemet lettere tilgjengelig for organisasjonens medlemmer både i og utenfor initiativtakernes arbeidssted. Informanten formidler at hele kundesenteret i Lindorff, både i Trondheim og Drammen, benytter seg av plattformen i dag. Dette kan indikere at initiativet løser utfordringer også for andre avdelinger i organisasjonen. Han legger til at initiativet ble positivt mottatt av ledelsen som ifølge respondenten *“hadde tillit til medarbeiderne som satte i gang prosjektet.”* Mellomleder A forklarer at han var positivt innstilt til initiativet og beskrev viktigheten av de ansattes innflytelse på eget arbeid: *“Det er medarbeiderne som sitter tett inn mot både kunder og skyldnere som er våre viktigste inntektskilder. De ser løsninger på problemstillinger på et detaljnivå som vi ikke har kjennskap til.”* Videre formidler mellomlederen at han verdsetter kunnskaper som eksempelvis medarbeider A2 sin kompetanse om programmering, siden dette gir muligheter til å utvikle avdelingen ytterligere *“selv om den typen kompetanse ikke er noe kvalifikasjonskrav i strategiplanen til Lindorff.”*

Det siste eksempelet på initiativ fra medarbeiderne var da respondent C1 introduserte et forbedringstiltak på vegne av sin avdeling. Respondenten formidler: *“Når vi vurderer pant, så er systemet slik at det regner ting ut for oss. Vi som er vant til systemet fikk så en idé om hvordan vi kunne forbedre robotløsningen. Så videreførte jeg forslaget til å få endret oppsettet, hvor dette ble tatt videre til IT.”* Respondenten utdyper at han her følte tillit fra sin leder til å kunne påvirke utbedringen av robotløsningen. Til tross for avdelingens engasjement rundt forbedringstiltaket, var *“oppfølgingen av tiltaket veldig dårlig. IT-avdelingen mente forbedringen med robotløsningen for pantesaker ble for mye arbeid. Prosessen tok veldig lang tid”*, fortalte han.

De ovennevnte eksempel illustrerer, slik respondent C2 uttaler, at det *“handler om å vise vilje og interesse for å få frem forbedringer. Det nytter ikke å bare sitte på sidelinjen og tro at man skal involveres hvis du ikke tar initiativ selv.”* Tatt i betraktning at bransjen står overfor stor ekstern usikkerhet med endrede rammebetingelser som nevnt i kapittel 1.3, så kan tendensene fra eksemplene ovenfor antyde hvor viktig det er med initiativ fra den enkelte medarbeider. Særlig i en situasjon hvor organisasjonen har høyt kostnadsfokus, samtidig som den må utforske nye muligheter for å håndtere de dynamiske omgivelsene.



#### 4.4 Internt samarbeid og tillit

Når det gjelder veiledning i avdelingen B, tilbyr ikke bare mellomleder veiledning til sine medarbeidere, men oppfordrer dem til å veilede hverandre. Vedkommende uttaler: *“Jeg synes at den sosiale støtten i avdelingen er veldig, veldig bra. Både mellom medarbeider og leder. Men ikke minst, mellom medarbeider og medarbeider.”* Avdelingsleder henviser til en av Lindorffs visjoner, nemlig *“dedikasjon”*, som grobunn for avdelingens arbeidsinnsats og interne samarbeid. Han forteller videre at *“avdelingen har etablert en god kultur på støtte medarbeiderne imellom”*, noe som gjenspeiles når mellomleder forteller at støtten fra mellomleder til medarbeider *“fungerer utrolig godt begge veier.”* Mellomlederens uttalelser antyder at støtten innad i avdelingen er en grobunn til arbeidet som utføres da han formidler at *“som et resultat av at den støtten er på plass, kan vi prestere på et høyt nivå i avdelingen.”*

Dessuten gir også mellomleder i avdeling A uttrykk for at det interne samarbeidet i avdelingen fungerer godt: *“Vi har en delingskultur i avdelingen som jeg vil mene oppmuntrer til å hjelpe hverandre i arbeidshverdagen”*, forklarer han, og peker på at alle medarbeidere har ulike styrker som utfyller hverandre. Medarbeider A1 sitt utsagn kan tyde på at det er rom for internt samarbeid i avdelingen: *“Dersom det er noe jeg lurar på kan jeg alltid spørre en kollega, det har aldri vært noe problem. Alle er stort sett behjelpelige. Vi har jo tross alt tillit til hverandres kompetanse i avdelingen.”*

Videre når det gjelder internt samarbeid, formidler mellomleder hos avdeling A at *“man stoler på hverandre i avdelingen”*, og at medarbeiderne alltid kan komme bort til han *“dersom det er noe de synes er vanskelig fordi vi har en kultur for åpen dialog.”* *“Kultur for åpen dialog”* er ifølge mellomleder C også å finne i deres avdeling, der hun formidler at hun *“oppmuntrer sine medarbeidere til å si fra dersom noe ikke innfris til deres forventninger.”* Som en del av kulturen for åpen dialog, åpner avdelingen for toleranse for flere diskusjonstema. Som nevnt i delkapittel 4.2.1.1 er hun opptatt av den daglige oppfølgingen *“på gulvet”* av medarbeiderne, og hun forteller at hun her ser at medarbeiderne samarbeider i oppgaveutførelsen. Dette er noe som også gjenspeiles i medarbeider C1 sitt utsagn: *“(…) problemstillinger som dukker opp underveis løses ofte ved å “sparre” med hverandre og diskutere saker oss imellom.”* En annen medarbeider i avdelingen forteller at de får *“frihet til å utforske litt og drive med analyse og komme med nye innspill samtidig som vi samarbeider med hverandre.”* Vi kan antyde at dette kan ha en sammenheng med at to av mellomlederne i vår undersøkelse beskriver seg selv som *“coach”* fremfor fagpersoner, og derav gir medarbeiderne mer frihet til å utnytte sine kompetanser. Ifølge medarbeider C1 er denne

*“friheten til å kunne handle selvstendig basert på gjensidig tillit mellom medarbeidere og mellomleder.”*

#### 4.5 Oppsummering av empiri

Vi har i dette empirikapittelet sett på hvilke tendenser vi har klart å identifisere ut fra informantenes svar i intervjuene. Vi har valgt å strukturere de tydeligste tendensene for hvordan attributtene i en organisasjonskontekst er tilrettelagt for hver avdeling i en oppsummerende tabell (Tabell 4). Denne illustrerer forskjeller og likheter mellom avdelingene. Som nevnt i kapittel 3.8 har vi ikke nok data til å kunne fastslå funn, men vil gjennom metodologisk triangulering se våre sterkeste tendenser i sammenheng med kapittel 1 og eksisterende teori.

#### Disiplin

<b>Avdeling</b>	<b>Bruk av ytelsesstandarder</b>	<b>Tilbakemelding</b>
<b>A</b>	Ja	Individuelt. Holdes månedlig. Fokus på effektivitet.
<b>B</b>	Ja	Individuelt. Holdes månedlig. Fokus på prestasjon og bevisstgjøring av den enkeltes utvikling. Ønske om forbedring.
<b>C</b>	Ja/nei	Felles tilbakemeldinger for avdelingen som helhet. Mellomleder er opptatt av daglig oppfølging (mer sporadiske tilbakemeldinger).

## Strekk

Avdeling	Personlig betydning	Kollektiv identitet	Strekke seg etter ambisiøse mål
<b>A</b>	Mål oppfattes som for lite avdelingsspesifikke. Eksempelvis gjenspeiles ikke arbeidsmengde i form av utbetalt bonus. Kan ha konsekvenser for personlig betydning.	Lite kunnskap om andre avdelinger. Lite samarbeid på tvers. Ifølge mellomleder: Kan fastsette mål for avdelingen som helhet, som medarbeidere kan påvirke. Medarbeider er uenig i dette.	Tallbaserte mål. Arbeidspress. Hardere arbeid kan gi mer ansvar for den enkelte, og derav mer motivasjon til å jobbe hardere. Press fra kostnadsforbedringsprogram.
<b>B</b>	Kan tyde på at mellomleder legger til rette for personlig betydning av arbeidsoppgaver som utføres.	Lite kunnskap om andre avdelinger. Lite samarbeid på tvers.	Tallbaserte mål. Skille mellom korte- og langsiktige individuelle målsettinger. Balansegang i ambisiøse/mindre ambisiøse målsettinger. Press fra kostnadsforbedringsprogram.

<b>C</b>	Vanskelig å finne personlig betydning i utførelsen av oppgaver da mål settes utenfor avdelingen.	Ønske om mer informasjon om hva som foregår i andre avdelinger. Lite samarbeid på tvers.	Fokus på kvalitative målsettinger. Uenighet blant medarbeiderne om mål (kan tyde på lite målklarhet i avdelingen). Press fra kostnadsforbedringsprogram.
----------	--	--	--

### Støtte

<b>Avdeling</b>	<b>Autonomi</b>	<b>Veiledning</b>
<b>A</b>	Mellomleder ønsker å legge til rette for selvstendighet og valgfrihet, men oppleves varierende i avdelingen.	Leder er “coach”, ikke inkassofaglig kompetent. Dagligdagse problemer løses i dialog mellom medarbeidere og leder innad i avdelingen.
<b>B</b>	Jobber under gitte rammer, leder oppmuntrer til autonomi innenfor disse rammene.	Tilbakemeldingskultur gjennom statusamtaler og månedlige avdelingsmøter. Mellomleder opptrer som “coach” i hverdagen.
<b>C</b>	Ønsker å gi stor frihet til sine ansatte. Medarbeiderne føler de har valgfrihet i egen arbeidshverdag og løser oppgavene selvstendig.	“På gulvet”-ledelse hvor medarbeiderne veiledes gjennom uformell samtale. Toleranse for samarbeid og hjelp innad i avdelingen.

## Tillit

Avdeling	Åpenhet og ærlighet	Involvering (f.eks. medarbeidernes tillit til å utforske nye muligheter)	Komfortabel i risikotaking
<b>A</b>	Ledere og medarbeidere erkjenner gjensidig tillit og åpenhet.	Leder ønsker så langt det lar seg gjøre. Medarbeidere opplever dette forskjellig, og peker på flere områder hvor de ikke involveres.	Fordrer at medarbeiderne selv tar initiativ, men eksempel antyder at mellomleder gir mulighet for eksperimentering og risikotaking.
<b>B</b>	Leder uttrykker tillit til sine medarbeidere.	Leder ønsker å involvere sine ansatte der det er mulig og hensiktsmessig.	Leder tilbøyelig for dette under gitte rammer.
<b>C</b>	Gjensidig tillit og åpenhet mellom leder og medarbeider.	Leder involverer medarbeidere der det trengs, men erkjenner at flere beslutninger må tas av leder.	Leder oppfordrer til eksperimentering og risikotaking, men medarbeidere.

**Tabell 4:** Oppsummering av attributtene i organisasjonskonteksten for avdeling A, B og C

## 5. ANALYSE

I dette kapitlet vil vi belyse vår hovedproblemstilling og forskningsspørsmål ved å diskutere de tydeligste tendensene fra datainnsamlingen i lys av vårt teoretiske grunnlag. Som nevnt i delkapittel 3.3.1 vil vi analysere disse på bakgrunn av arkivdata og primærdata som muliggjør bruk av metodologisk triangulering. For å belyse vår problemstilling, vil kapittel 5.1 belyse FS1 ved å diskutere strukturell ambidekstri i Lindorff. Som beskrevet innledningsvis i kapittel 4, vil FS1 være sterkt empiristyrte og ha en induktiv innretning. Videre vil kapittel 5.2 til 5.4 omhandle kontekstuell ambidekstri, nærmere bestemt analyse av resultatstyring og sosial støtte i avdelingene, for å se om organisasjonskonteksten muliggjør ambidekstri på individnivå. Kapittel 5.5 vil i tråd med FS2 diskutere hva vi antyder er den mest relevante dimensjonen i endringskapasitet, tilknyttet ambidekster atferd. Som nevnt innledningsvis i kapittel 4, og som det fremgår av intervjuguiden, vil kapittel 5.2 og utover være preget av en induktiv innretning. Avslutningsvis vil vi på bakgrunn av analysen redegjøre for tendenser til ambidekster atferd i lys av karakteristikene til en ambidekster medarbeider beskrevet i 2.2.4, og hvordan dette svarer til vår problemstilling.

### 5.1 Strukturell ambidekstri

I vårt empirikapittel fant vi nokså entydige tendenser fra både medarbeidere og mellomledere om hvordan de opplever at Lindorff arbeider med innovasjonsprosesser. Ifølge Tushman og O'Reilly (1996) etableres strukturell ambidekstri gjennom separate organisasjonsheter for å differensiere mellom utforskende og utnyttende aktiviteter. Ut fra våre data fra informantene som arbeider i den operasjonelle kjernen, kommer det tydelig frem, både fra mellomledere og medarbeidere, at innovasjonsaktiviteter er satt bort til andre deler av organisasjonen. Flere av respondentene bekrefter at de har kjennskap til en avdeling kalt "forretningsutvikling", men viste lite tegn til ytterligere kjennskap utover dette. Som nevnt i teorikapitlet, mener Gibson og Birkinshaw (2004) at den strukturelle tilnærmingen er formen for ambidekstri som forekommer mest, hvor avdelinger på det operasjonelle nivået, som vi her har undersøkt, er gitt ansvaret for å skape tilpasning til eksisterende produkter og tjenester. I tillegg er det opprettet en egen avdeling for forretningsutvikling som tar ansvar for innovasjon (Tushman og O'Reilly, 2013; Meyer og Stensaker, 2016).

En tydelig tendens fra våre data indikerer bred enighet blant informantene om at de opplever at det arbeides med forbedringsprosesser i avdelingene, og ut fra respondentenes svar finner

man likheter med det Gibson og Birkinshaw (2004) definerer som en organisasjon som opererer under strukturell ambidekstri. Våre tendenser fra medarbeidere og mellomledere i avdeling A og B antyder at de er sysselsatt i en avdeling som er sentralisert og har tett oppfølging av leder, noe som ifølge Benner og Tushman (2003) kjennetegner avdelinger som fokuserer på forbedringsaktiviteter. Fra tabell 1 i delkapittel 2.2.2 fra O'Reilly og Tushman (2004) ser vi at flere av disse kjennetegnene er å finne hos avdeling A og B. Vi kan antyde at begge avdelingenes kritiske oppgaver er fokusert rundt drift og effektivitet. Ut i fra introduksjonskapittelet om organisasjonens kostnadsforbedringsprogram, samt respondentenes uttalelser om Lindorffs fokus på effektivitet, kan vi antyde at den operasjonelle delen setter kostnader og lønnsomhet som strategiske målsettinger. Ut fra delkapittel 4.1.1 kan vi antyde at avdeling for forretningsutvikling arbeider med innovasjonsprosesser, der kritiske oppgaver består av å tilpasse dagens drift etter endringer i rammebetingelser i inkassobransjen. Vi kan derfor antyde at forretningsutviklingsavdelingen sine målsettinger er fokusert rundt innovasjon, noe som er i tråd med O'Reilly og Tushman (2004) kjennetegn på en utforskende organisasjonsenhet. På bakgrunn av respondentenes uttalelser samt informasjon fra forretningsutviklingsavdelingen, ser det ut til at utnytting av nåværende ressurser på den ene siden, samt utforskning av nye muligheter på den andre, foregår i separate enheter som er adskilt fra hverandre.

I avdeling C kan vi antyde ut fra datainnsamlingen at avdelingen er mer desentralisert, hvor medarbeiderne C1 og C2 uttrykte at de sto nokså fritt til å løse arbeidsoppgaver i hverdagen selv. Ifølge Patel et al. (2013) vil en mer desentralisert struktur oppmuntre medarbeidere til å oppdage mer innovative løsninger i organisasjonen. Ut fra teorien burde det vært bedre tilrettelagt for innovasjonsaktiviteter i avdeling C i motsetning til A og B hvor strukturene synes å være mer hierarkiske. Likevel indikerer våre data fra informantene i avdeling C at de opplevde at innovasjonsaktiviteter var lagt til andre deler av organisasjonen. Dette forsterker vårt inntrykk om at organisasjonen arbeider med disse to aktivitetene på to forskjellige enheter for å håndtere spenningen mellom utforskning og utnytting av ressurser (Tushman og O'Reilly, 2013). En slik struktur er i tråd med Christensen (1998) som mente at slike separate avdelinger kunne gi konkurransefortrinn. Våre tendenser indikerer imidlertid også at avdelingene vi undersøkte til en viss grad var distansert fra hverandre, og da særlig fra innovasjonsavdelingen. Våre data viser en nokså tydelig indikasjon på mangel på samarbeid mellom avdelingene, som kan føre til at innovasjonsavdelingen plukker opp viktige forhold i omgivelsene som ikke når frem til andre avdelinger, siden de tilsynelatende deler lite

informasjon om hverandres arbeid. I lys av våre informanternes opplevelser, er Lindorffs strukturering av utnyttende- og utforskende aktiviteter i strid med Levinthal (1997) som hevder slike underenheter bør være løst koblet sammen i skiftende omgivelser for å ha mulighet til å tilpasse seg hverandre og overleve i dynamiske omgivelser.

Ifølge Birkinshaw og Gibson (2004) er det vanlig at organisasjoner fokuserer mest på forbedringsaktiviteter i balansegangen mellom forbedrings- og utforskningsaktiviteter. Dette særlig hvor organisasjonen gjennomgår flere samtidige endringer og operer i usikre omgivelser. Som tidligere nevnt i kapittel 1, foregår en stor omstilling av inkassobransjen, hvor det nå skjer flere endringer samtidig som vil endre bransjens rammebetingelser. Når vi i tillegg sammenligner dette opp mot Lindorff sitt kostnadsforbedringsprogram og svar fra våre respondenter, kan våre data indikere at også denne organisasjonen har valgt å legge sin hovedvekt på forbedringsaktiviteter.

## **5.2 Kontekstuell ambidekstri**

Som redegjort for i delkapittel 2.2.3.1 må ifølge Gibson og Birkinshaw (2004) alle fire attributter som utgjør organisasjonskonteksten være til stede for at en forretningsenhet skal bli ambidekster. Selv om alle fire attributter er til stede, er det "det riktige nivået" av attributtene som ifølge Gibson og Birkinshaw (2004) vil kunne muliggjøre ambidekstri på individnivå. Fra 2.2.3.2 utgjør, ifølge forfatterne, høy grad av resultatstyring og sosial støtte som til sammen beskriver en støttende høy-ytelseskontekst. Som vi redegjorde for i 3.4 har vi valgt å benytte en tilpasset utgave av Gibson og Birkinshaws (2004) modell. I tråd med hovedproblemstillingen, er vår hensikt å forsøke å se tendenser til om mellomlederens tilretteleggelse av de fire attributtene i organisasjonskonteksten i ulike avdelinger i Lindorff Trondheim, fremmer ambidekster atferd.

## **5.3 Resultatstyring**

For å diskutere hvordan mellomledelsen tilrettelegger for resultatstyring i organisasjonskonteksten i de ulike avdelingene, ønsker vi å se nærmere på hvordan ledere og medarbeidere opplever tilstedeværelse av strekk og disiplin. Som nevnt i delkapittel 2.2.3.2, representerer denne kombinasjonen hvordan avdelingen motiverer sine medarbeidere til å frivillig yte innsats basert på å kombinere bruken av de to harde attributtene (Gibson og Birkinshaw, 2004).



### 5.3.1 Disiplin

For å danne oss et bilde av informantenes syn på disiplin i organisasjonskonteksten, var vi ute etter deres opplevelser om avdelingenes bruk av ytelsesstandarder og tilbakemelding i tråd med Gibson og Birkinshaws (2004) teori om kontekstuell ambidekstri. Når det gjelder ytelsesstandarder for prestasjon, finner vi tendenser i at både avdeling A og B benytter ytelsesstandarder, noe som etter sitatene fra mellomlederne å dømme, er ment å skape en atferd som peker i retning av effektivitet i arbeidet som gjøres. Ser vi dette i sammenheng med kapittel 1 og bransjens økte konkurranse, samt Intrum-konsernets fokus på kostnadseffektivisering, kan dette tyde på at medarbeidere i disse to avdelingene føler et effektivitetspress på bakgrunn av resultatmålingene som benyttes i avdelingene. Dette kommer også frem i svarene fra informantene i avdeling A. Denne antakelsen om effektivitetspress i avdeling A og B forsterkes imidlertid av at tilbakemeldingssamtalene i avdelingene vektlegger prestasjon hos den enkelte medarbeider, noe som ifølge Gibson og Birkinshaw (2004) fremmer disiplin i avdelingen. Når det gjelder avdeling C antyder våre funn at tilbakemeldingssamtalene oppstår mer sporadisk, fremfor å ha fastsatte tilbakemeldingssamtaler månedlig slik som hos avdeling A og B. På den andre side opplever informantene i avdeling C at det foreligger klare forventninger til at medarbeiderne jobber sitt ytterste, selv om deres mål ikke er tallfestede. Dette kan peke i retning av at det eksisterer et arbeidspress i avdelingen. Likevel kan vi antyde fra datainnsamlingen at det eksisterer en tydeligere tilstedeværelse av disiplin i avdeling A og B gitt det ovennevnte.

Når det gjelder innhold i tilbakemeldingssamtaler mellom mellomleder og medarbeider, ser vi en nokså tydelig tendens til at personlige mål vektlegges for avdeling A og B, hvor begge avdelinger benytter tallfestede mål, slik at medarbeiderne selv skal sette seg ambisiøse mål for å kunne utvikle seg. Disiplin kommer her frem ved ledelsens tilrettelegging av at medarbeiderne frivillig kan oppfylle sine forpliktelser i organisasjonen (Patel et al., 2013). Denne antakelsen er på bakgrunn av mellomleders erkjennelse av at ønske om medarbeidernes forbedring er tema i statusamtaler. Det ser dermed ut som avdeling A og B favoriserer forbedring fremfor utforsking, der det fokuseres på bruk av ytelsesbaserte standarder for å effektivisere driften i avdelingene. Ser vi disse tendensene i sammenheng med endrede rammebetingelser i inkassobransjen, kan det tenkes at prioritering av forbedringsaktiviteter er en tryggere løsning for avdelingene i slike dynamiske omgivelser, siden de innebærer mindre risiko (Gibson og Birkinshaw, 2004; O'Reilly og Tushman, 2004). Ifølge Patel et al. (2013) burde ledere oppmuntre til risikotaking for å legge til rette for

ambidekstri på individnivå, men våre data antyder at ledelsen ikke direkte oppmuntrer til den slags atferd i avdelingene.

### 5.3.2 Strekk

Ghoshal og Bartlett (1994) formidler at strekk kommer til uttrykk gjennom ledelsens evne til å gi personlig betydning i oppgaveløsning til måten medarbeiderne bidrar til organisasjonens suksess. Ut fra våre funn kan vi antyde at flere medarbeidere opplever at mål som settes av toppledelsen er for lite avdelingsspesifikke. Datainnsamlingen viser at selv om individuelle målsettinger eksisterer i avdeling A og B, viser våre data tendenser til at andre mål som blant annet budsjett bestemmes utenfor organisasjonsenheten, og er toppstyrte. Dette virker å være tilfelle for alle tre avdelingene i vår undersøkelse. Dermed kan det ut fra empirien tenkes at tallbaserte mål som hverken medarbeidere eller mellomledere har mulighet til å påvirke, går utover medarbeidernes mulighet til å føle personlig betydning angående deres arbeid. Dette vil ifølge Gibson og Birkinshaw (2004) kunne gi lavere tilstedeværelse av strekk i avdelingene. En oppsiktsvekkende tendens er blant annet at bonusutbetaling hos medarbeidere ikke gjenspeiles i medarbeidernes bidrag, selv om organisasjonens lønnsomhet øker. Det at Lindorff, ifølge medarbeiderne, hadde sitt beste år resultatmessig i 2020, men likevel ender opp med en lavere bonus på flere år. Det foregående kan antyde at mellomlederne gis mindre rom i til å tilrettelegge for personlig betydning til måten enkeltpersoner bidrar til å oppnå organisasjonens ytelse.

Ut fra datainnsamlingen og den empiriske konteksten Lindorff befinner seg i, kan det antas at kostnadsbesparelsene og et økt effektivitetsfokus legger begrensninger for medarbeidernes mulighet til å se deres bidrag bli gjenspeilet i organisasjonens suksess, og derav gi mindre tilstedeværelse av strekk (Gibson og Birkinshaw, 2004). Ser vi dette i sammenheng med at Lindorff og andre inkassoselskap står overfor en lovendring som vil endre bransjens rammebetingelser, kan dette indikere at organisasjonen ikke ønsker å ta for stor risiko. Det at medarbeideren i avdeling A beskrev sin egen organisasjon som “kald” etter fusjonen med Intrum, bekrefter vårt inntrykk av at det eksisterer en overvekt av effektivitetsfokus i avdelingen. Dette forsterker vår antakelse i delkapittel 5.1 om at Lindorff velger et økt fokus på forbedring og effektivitet, kontra fornying og innovasjon i de dynamiske omgivelsene de opererer i (Gibson og Birkinshaw, 2004).

Data fra informantene i alle avdelinger viser en nokså sterk tendens til at det er lite informasjon om hva som foregår i andre avdelinger. Mellomleder i avdeling A mener at denne mangelen på kunnskap kan hemme læring og utvikling for selskapet som helhet. Dette er data som kan indikere at både medarbeidere og mellomledere kan føle svekket tilhørighet til organisasjonen. Ifølge Patel et al. (2013) fremmes attributten “strekk” av at de ansatte forstår seg selv som en del av et fellesskap, og i en slik situasjon hvor medarbeidere på tvers av avdelinger ikke deler kunnskap og informasjon, kan denne tilhørigheten og fellesskapet svekkes. Våre data fra respondentene antyder liten eller ingen kommunikasjon mellom operasjonell drift og avdeling forretningsutvikling, slik vi så i delkapittel 5.1. Dette virker imidlertid til å gjelde mellom avdelingene i vår undersøkelse i tillegg, der analyse av dette vil bli redegjort for i delkapittel 5.4.2. En slik isolasjon kan ifølge Christensen (1998) føre til manglende samarbeid mellom avdelingene. Videre vil vi antyde at en slik isolasjon, med lite samarbeid mellom avdelingene, vil kunne svekke den kollektive identitetsfølelsen til medarbeiderne i vår undersøkelse. En svekket kollektiv identitetsfølelse vil ifølge Ghoshal og Bartlett (1994) redusere tilstedeværelsen av strekk i avdelingene.

Slik det fremgår av datainnsamlingen opplever flere medarbeidere mangel på felles mål og påvirkning av budsjett. Dette er noe som kan knyttes til individenes kollektive identitet. En medarbeider i avdeling C uttrykker at de egentlig ikke måles på noen ting, og er usikre på om det i det hele tatt eksisterer mål i avdelingen. I avdeling A uttrykker medarbeiderne at de er klar over målenes innhold, men at disse bestemmes utenfor avdelingen. Vi finner altså tendenser til at oppfatning av mål og målsetting oppleves ulikt både i og mellom avdelingene. Mangelen på involvering og opplevelsen av påvirkning kan ifølge Sitkin et al. (2011) svekke tilstedeværelsen av strekk, og følgelig også medarbeidernes vilje til å strekke seg etter ambisiøse mål. Vi finner tendenser både hos avdeling A og B på at mellomlederne selv mener de setter utviklingsmål for medarbeiderne som de strekker seg etter, men at medarbeiderne i avdeling A ikke føler mulighet til å påvirke målene. I avdeling C viser våre svar tendenser til at de hverken styres etter noen spesifikke mål, og føler at de målene som settes er urealistiske som kan påvirke den enkeltes engasjement negativt. Slike tendenser kan ifølge Gibson og Birkinshaw (2004) svekke medarbeidernes prestasjoner og tilhørighet til organisasjonen, slik også våre svar antyder. Det ovennevnte viser tendenser til at mellomledelsen i avdelingene fremhever bruk av målsetting slik at individene frivillig skal strekke seg etter disse, som følgelig fremmer strekk. På den andre side, har vi sett tendenser til lite samarbeid mellom avdelingene, noe som kan peke i retning av manglende bevisstgjøring av hverandres mål. På

denne måten kan vi antyde at mål blir mindre felles mellom avdelingene, slik også våre data viser, som ifølge Gibson og Birkinshaw (2004) vil føre til reduksjon av strekk i avdelingene.

## **5.4 Sosial støtte**

Som nevnt i delkapittel 2.2.3.1, kan støtte etableres gjennom ledere som yter veiledning og hjelp, samt legge til rette for autonomi og oppmuntre de ansatte til samarbeid internt og på tvers av avdelinger (Ojha et al., 2018; Gibson og Birkinshaw, 2004). Tilretteleggelse av støtte er ifølge eksisterende teori nødvendig for at de ansatte skal få frihet og tillit til å eksempelvis gå utover den fastsatte arbeidsmetodikk for å kunne utvikle nye innovative ideer. På bakgrunn av de endrede rammebetingelsene nevnt i kapittel 1, finner vi det interessant å diskutere ut fra vår hovedproblemstilling hvordan avdelingene tilrettelegger for den sosiale støtten i lys av teori om kontekstuell ambidekstri og data fra datainnsamlingen og introduksjonskapittelet.

### **5.4.1 Autonomi**

Som nevnt i teorikapittelet argumenterer Gibson og Birkinshaw (2004) for at tilrettelegging av autonomi er nødvendig for at ambidekster atferd blant medarbeidere kan finne sted, og er helt nødvendig for å etablere en støttende kontekst. Det som var felles for avdelingene var at alle mellomledere uttrykte et ønske om å inkludere sine medarbeidere mest mulig, men det var kun i avdeling C at medarbeiderne opplevde frihet til å kunne handle utover den fastsatte arbeidsmetodikken. Fra våre data i empirikapittelet kan vi indikere at det eksisterer forskjeller angående autonomi mellom de ulike avdelingene vi undersøkte, slik det fremgår av datainnsamlingen.

Lai (2013) peker på opplevelse av autonomi som en viktig faktor for at medarbeidere skal kunne mobilisere sin kompetanse på en motiverende og meningsfull måte. Våre data finner tendenser til at også dette oppleves forskjellig blant medarbeiderne i de ulike avdelingene, der blant annet medarbeider A3 uttrykker utfordringer med å handle utover den fastsatte arbeidsmetodikken. Flere respondenter påpeker at en årsak til dette kan være et økt effektivitetsfokus og stort arbeidspress i det daglige arbeidet, som vi også antydte i delkapittel 5.3.1. Ifølge Klarner et al. (2008) er fornyelse gjennom eksperimentering en viktig faktor for organisasjoners utvikling. Vi kan ut fra våre data indikere at flere medarbeidere føler seg bundet til arbeidsmetodikken i avdelingen, noe som kan få konsekvenser for at eksperimentering, og derav utforskning av nye muligheter, finner sted. Dette vil kunne få

konsekvenser for implementeringen av kontekstuell ambidekstri i Lindorff ifølge Simsek (2009) og Gibson og Birkinshaw (2004), da våre data tyder på at ledelsen, særlig i avdeling A og B, ikke oppmuntrer til en bottom-up-tilnærming. I tråd med denne teorien kan Lindorff gå glipp av forbedringer og innovasjoner som stiger opp fra medarbeiderne gjennom å ha et for stort fokus på effektivitet (Gibson og Birkinshaw, 2004; Klarner et al., 2008). Gitt de multiple endringene som skjer i omgivelsene, i vårt tilfelle inkassobrandsjen, peker Klarner et al. (2008) på autonomi i læringsdimensjonen som helt sentral for at organisasjoner i dynamiske omgivelser skal kunne oppnå god endringskapasitet og få med seg de ansatte på endringene som skjer.

Selv om våre data antyder at medarbeiderne i avdeling A og B arbeider under gitte rammer, så finner vi også eksempel fra medarbeidere som viser initiativ som går utover den fastsatte arbeidsmetodikken, og hvor medarbeiderne får eksperimentere og gjøre forbedringer gjennom erfaringer (Klarner et al., 2008; Soparnot, 2011). Det som er felles for medarbeiderne i avdeling A og C er at de erkjenner at muligheten for involvering utover de fastsatte arbeidsoppgavene avhenger mye av medarbeiderne selv. Dermed kan vi anta at autonomi ikke er noe lederne gjennom organisasjonskonteksten legger til rette for, men heller noe medarbeiderne må "kreve" fra sine ledere. Dysvik og Kuvaas (2011) argumenterer for at medarbeidere blir sterkere involvert og motivert i organisasjoner med flate strukturer. Vi ser i delkapittel 5.1 at våre informanter er enige i at organisasjonen har hierarkiske strukturer, som ifølge forfatterne hemmer muligheten for autonomi. Svar fra våre informanter kan antyde at det nødvendigvis ikke er organisasjonskonteksten som muliggjør ambidekster atferd i form av ledelsens støtte slik Gibson og Birkinshaw (2004) hevder, men derimot kan være mer avhengig av individet. Følgende antakelse forsterkes gjennom at enkelte individ innen samme avdeling har utvist ulik grad av autonomi. Dette kan støtte antydningen om at medarbeiders autonomi ikke er tilrettelagt av ledelsen gjennom den organisatoriske konteksten i avdelingene. Som vi tidligere har antydning i analysen, ser vi nokså klare tendenser til at organisasjonen i større grad fokuserer på forbedringsprosesser i de dynamiske omgivelsene de står ovenfor, noe som er i tråd med Gibson og Birkinshaws (2004) forskning. Likevel antyder våre data at enkelte medarbeidere evner å tenke nytt, til tross for et økt effektivitetsfokus i Lindorff.

## 5.4.2 Internt samarbeid

Som nevnt i delkapittel 2.2.3.1 inngår også interne forhold som samarbeidsmiljø mellom individer i avdelingen og veiledning fra mellomleder som viktige element i muliggjøring av kontekstuell ambidekstri (Lubatkin et al., 2006). Det kom frem av datainnsamlingen at mellomleder i avdeling A og B forsøker å tilrettelegge for at medarbeiderne kan veilede hverandre, noe som kan indikere at det eksisterer et samarbeidsmiljø i avdelingen, som følgelig er i tråd med Lubatkin et al. (2006) sin forskning. Dette antatte samarbeidsmiljøet kommer også til syne da mellomlederne påpeker et godt samarbeid mellom mellomleder og medarbeider i avdeling A og B. Som nevnt i delkapittel 5.3.1, verdsetter avdeling C kvalitative og kollektive målinger fremfor tallbaserte, noe som ifølge datainnsamlingen indikerer at avdelingen har en fellesskapsorientert tilnærming til målsetting. I likhet med avdeling A og B, tyder våre data på at det eksisterer en samarbeidskultur i avdeling C der mellomleder støtter medarbeiderne og oppmuntrer dem til å snakke om problemløsninger med hverandre for å løse oppgaver. Dette er noe som ifølge Gibson og Birkinshaw (2004) fremmer støtte. Eksempelvis vil samarbeidsmiljø komme til syne gjennom eksemplene fra medarbeider A1 og A2 beskrevet under 4.3, der de forsøkte å gjennomføre tiltak til forbedring av nåværende arbeidsprosesser ved å utforske nye muligheter gjennom eksperimentering.

Felles for eksemplene fra 4.3 er at det ikke var mellomleders tilrettelegging for internt samarbeid som var avgjørende for initiativene, men tilfeldige samarbeid mellom medarbeiderne som initierte tiltakene. Dette kan illustrere mangel på ledelsens tilrettelegging av internt samarbeid, og dessuten kunne gi samme antakelse som kapittel 5.4.1, som bryter med eksisterende litteratur om at individene tildeles utnyttende og utforskende aktiviteter i henhold til deres ferdigheter og kunnskaper (Gibson og Birkinshaw, 2004). Eksemplene illustrert i 4.3 antyder derimot at det er individene selv som tar ansvar for å fordele deres tid mellom utnyttende og utforskende oppgaver, så lenge det lar seg gjøre samtidig med effektivisering av nåværende arbeidsoppgaver.

En interessant tendens er imidlertid at når individene først tok initiativ til forbedringene, så opplevde medarbeiderne tillit til å kunne utvikle og gjennomføre tiltakene fra mellomleder. Dette er i tråd med Horne et al. (2019) som i sin studie påpeker at tillit er positivt relatert med internt samarbeid, slik at individene kan tilpasse sine mål som eksempelvis å effektivisere nåværende arbeidsprosesser ved å utforske nye løsninger. Selv om vi har funnet tendenser til at kunnskapsdeling og internt samarbeid kan være mangelfullt i avdelingene vi har undersøkt, viser våre data fra respondentene at forbedringstiltakene som er implementert benyttes på

tvers av avdelingene.

### 5.4.3 Tillit

Slik vi så i 5.1, eksisterer det liten grad av samarbeid på tvers mellom avdelingene, noe som kan hindre at nødvendig læring blir spredt i organisasjonen som er et viktig aspekt ved å etablere kontekstuell ambidekstri (Caniëls og Veld, 2016; Gibson og Birkinshaw, 2004). Med tanke på de dynamiske omgivelsene som organisasjonen befinner seg i, kan det etter McEvily et al. (2003) sin forskning tyde på at tillit er essensielt for å skape et arbeidsmiljø som oppmuntrer til utforskning av nye ideer som videre fremmer læring og ytelse i avdelingene. Ut fra vår hovedproblemstilling vil det være relevant å diskutere hvorvidt tilstedeværelsen av tillit i avdelingene påvirker ambidekster atferd blant medarbeiderne.

Ifølge Patel et al. (2013) omhandler tillit involvering av ansatte, der disse eksempelvis får myndighet til å utforske nye ideer eller involveres i oppgaver som angår dem selv. Ut fra våre data kunne vi identifisere eksempler på at mellomledere utøvde tillit til sine medarbeidere, slik vi illustrerte i delkapittel 4.3. Her kom medarbeiderne med eksempler der de viste initiativ til å ta i bruk nye metoder som krevde både tillit og forståelse fra deres leder. Selv om organisasjonsstrukturen i Lindorff synes å være hierarkisk, finner vi likevel indikasjoner på at ledere gir enkelte medarbeidere tillit til å prøve nye idéer, selv i en travel arbeidshverdag. Medarbeiders tillit til å utforske nye muligheter underbygger den sosiale støtten i avdelingene, og gjør det mulig for medarbeidere, ifølge teorien, å utvise ambidekster atferd (Gibson og Birkinshaw, 2004). Å utforske nye muligheter innebærer risiko (Tushman og O'Reilly, 2004), men våre data fra delkapittel 4.3 antyder at mellomledere på tross av økt risiko viser enkelte medarbeidere tillit til å utvikle nye løsninger. Denne tilliten som utvises fra mellomlederne i nevnte eksempler, kan ifølge Horne et al. (2019) føre til at medarbeidere selv opplever at de bistår i utviklingen av organisasjonen, som virker å være tilfelle hos avdeling A og C, slik det fremgår av empirien.

Ifølge Klarner et al. (2007) er tillit viktig for å oppnå god endringskapasitet da medarbeidere gjennom forbedring gjennom erfaring og fornying gjennom eksperimentering blir mer tilbøyelig for multiple endringer. Endringsbildet som beskrives i kapittel 1 inkluderer både inkrementelle og radikale endringer i inkassobransjen, og følgelig blir de ansattes tilbøyelighet for at samtidige endringer blir en del av hverdagen i fremtiden viktig (Meyer og Stensaker, 2006). Svar fra våre respondenter antyder at tilliten som blir vist mellom

mellomleder og medarbeider i eksemplene i 4.3 er essensielle for etablering av ambidekstri på individnivå i organisasjonen. Selv om Gibson og Birkinshaws (2004) teori antyder at ledelsen skal tilrettelegge for risikotaking i organisasjonskonteksten for å fremme utforsking, ser vi tendenser til at risikotakingen kommer gjennom individenes ønske om å utforske nye muligheter, fremfor ledelsens.

## **5.5 Kontekstdimensjonen i endringskapasitet**

Ut fra FS2 ønsker vi også å undersøke ambidekstri i sammenheng med teorien om endringskapasitet, og hvilke faktorer som her kan sies å påvirke ambidekster atferd på individnivå. Sett i fra Meyer og Stensaker (2011) sin teori om endringskapasitet, vil involvering av medarbeidere foregå gjennom ledelsens tilrettelegging av en felles arena for diskusjon der individene kan utveksle meninger. Slik datamaterialet fremviser, ser vi tendenser til at Lindorff benytter et digitalt system der individene i organisasjonen vises tillit til å komme med innspill til forbedringer. Ut i fra respondentenes uttalelser, kan det virke som systemet er tilrettelagt for at individene kan kommunisere seg imellom. Slik vi har vist, virker avdelingene i vår undersøkelse separerte i den forstand at det eksisterer liten grad av samarbeid mellom avdelingene, noe som kan hindre deling av kunnskap avdelingene imellom. I tillegg har vi vist at avdeling for forretningsutvikling virker isolert i den forstand at redegjørelsen for inkassobransjens omgivelser fra kapittel 1, ikke nås frem til avdelingene i vår undersøkelse. Vi kan på bakgrunn av dette antyde at medarbeiderne hos Lindorff bedriver kollektiv utarbeidelse av endringsprosesser i mindre grad, noe som ifølge Klarner et al. (2007) vil hemme forbedring og fornying blant medarbeiderne. Da medarbeider C1 prøvde å få gjennomslag av forbedringstiltaket, beskrev han dette systemet som et utfordrende hjelpemiddel til å kommunisere.

Slik vi også viste i kapittel 4.3 synes samarbeid mellom individene som initierer forbedringstiltak å være basert på egne initiativ. Det kan derfor tyde på at selv om det eksisterer en felles diskusjonsarena for medarbeiderne, her en diskusjonsarena for forbedringssaker, så kan vi antyde at medarbeiderne ikke opplever den som nyttig i form av diskusjonsarena. At individene opplever den eksisterende diskusjonsarena slik, kan tyde på at systemet er lagt mindre opp til at medarbeiderne selv kan innvirke på en eventuell endring etter Soparnot (2011) sine antakelser. Selv om vi antyder at systemet ikke virker til dens hensikt å skape en god diskusjonsarena, finner vi likevel tendenser til at ansatte er drivere for endringen fra eksemplene i 4.3, noe som strider imot Soparnot (2011) forskning.



Vi finner altså tendenser på ambidekster atferd blant medarbeiderne finner sted, til tross for at elementer fra kontekstdimensjonen, ved blant annet at kreative problemløsningsmetoder (Klarner et al., 2007), i avdelingene synes å ikke være tilrettelagt av mellomledelsen. Det samme gjelder den strukturelle fleksibiliteten (Klarner et al., 2007), da vi i delkapittel 5.1 har antydnet liten grad av desentralisering i avdelingene som har vist tendenser til at det ikke gis rom til at individer på tvers av avdelinger kan kommunisere med hverandre effektivt. Dette kan videre virke hemmende for medarbeidernes ambidekstre atferd da mangelen på strukturell fleksibilitet kan hindre medarbeidere å skape kreative problemløsninger med hverandre, slik vi har sett tendenser til.

Derimot synes de individuelle kapabilitetene hos medarbeiderne å spille en avgjørende rolle for fremming av ambidekster atferd i vår forskning. Eksemplene fra 4.3 viser at medarbeiderne kan være drivere for endringer, selv om andre forhold ved kontekstdimensjonen ikke tilfredsstilles, slik vi så ovenfor. De individuelle kapabilitetene til enkelte medarbeidere i avdeling A og C viser hvordan deres innsats kan fornye innovasjonen ved at de selv tar ansvar og driver endringen, og følgelig gjør organisasjonen bedre rustet til å håndtere de multiple endringene i bransjen fra kapittel 1. I tråd med Klarner et al. (2017) har vi sett at individene fra eksemplene benytter sine individuelle kapabiliteter i eksperimentering av nye løsninger, noe som ifølge 4.3 har ført til utvikling av ideer og kunnskap.

## **5.6 Ambidekster atferd**

Våre data antyder at medarbeidere i hver avdeling er forskjellig. Gibson og Birkinshaw (2004) peker på viktigheten av å anerkjenne at enkeltpersoner har ulike ferdigheter i tillitsbygging når de møter endringer i omgivelsene. Gitt de multiple endringene og konkurransesituasjonen bransjen nå står ovenfor, antyder våre tendenser at tillitsbygging i avdelingen avhenger mye av individet i tråd med Horne et al. (2019) sin forskning. Dette er videre i tråd med våre tendenser fra delkapittel 5.5.

Slik som eksemplene i delkapittel 4.3 antyder, tolkes handlingene av medarbeiderne som situasjoner som måtte handles på bakgrunn av effektiviseringsfokus illustrert i kapittel 1. Å spare flere titalls millioner kroner innen kort tid krever en omstilling fra hele organisasjonen, og det er grunn til å tro at det gjør den mer mottakelig for idéer som effektiviserer den daglige driften: Der eksempelet fra medarbeider A1 synes å være en forbedring av noe organisasjonen allerede er god på (utnytting), samtidig som hendelsen favoriserer utviklingen av nye

muligheter gjennom å finne kreative måter å gjøre ting på (utforsking). Selv om eksempelet fra medarbeider A2 synes å være basert på ønske om forbedring av nåværende arbeidsprosesser, favoriserer hendelsen utvikling av nye muligheter basert på kunnskaper om programmering erfart fra tidligere arbeid. Dette er derimot ikke noe ledelsen har gjort som kunnskapskrav etter nåværende strategiplaner, slik det fremgår av datamaterialet. Videre tyder våre forskningsresultater fra de ovennevnte eksempler at ambidekstri henger nøye sammen med deling av kunnskaper, der de ambidekstre “rollene” beskrevet av Gibson og Birkinshaw (2004), er å finne hos enkeltpersoner som utløste hendelsene beskrevet i kapittel 4.3. Våre data antyder at de nevnte eksempler illustrerer individer som har samarbeidsferdigheter, der samarbeid og kunnskapsdeling mellom individ ifølge Gibson og Birkinshaw (2004) muliggjør ambidekstri på individnivå. På bakgrunn av datamaterialet, ser vi tendenser til at initiativene fra eksemplene fra medarbeider A1 og A2, kom fra individene selv, der disse ut fra Gibson og Birkinshaws (2004) teori kan antydes å ha “initiativroller.” Her vil ambidekstri på individnivå komme frem ved at de utnytter eksisterende kunnskap, og samtidig utvikler ny kunnskap gjennom blant annet kunnskapsdeling som nevnt i 5.4.2. Samtidig er det viktig å påpeke at prosessen ved å få gjennomført initiativene fra initiativtakerne medarbeider A1 og A2 krevde at de på samme tid gjennomførte sin daglige jobb. Våre data kan derfor antyde at individene hadde en “multitasker”-rolle, som ifølge Gibson og Birkinshaw (2004) er observerbar i organisasjoner som er kontekstuel ambidekster.

Når det gjelder forbedringsinitiativet til C1 fra delkapittel 4.3 skiller dette seg noe ut fra A1 og A2 sine initiativ. Respondenten formidler at han ikke er en “innovativ medarbeider”, og antyder at han ikke fulgte opp forbedringstiltaket i stor grad i ettertid, noe som også kan være en av årsakene til at tiltaket aldri ble endelig iverksatt. I motsetning til medarbeiderne i de to foregående eksemplene som selv tok ansvar for oppfølging, ser det ut til at medarbeider C1 ikke anså det som sitt ansvar å følge opp forbedringstiltaket videre. Selv om den enkeltes engasjement for tiltakene ikke kommer frem like tydelig i datamaterialet, var det likevel tydelig tendenser fra intervjuene at de to første eksemplene illustrerer en mer grundigere prosess for å få gjennomslag til initiativene. Det foregående kan demonstrere at medarbeider C1 innehar en initiativtaker-rolle, men derimot at forhandlingsferdigheter-rollen eksisterer i mindre grad sammenlignet med hos medarbeider A1 og A2. Likevel påpekte medarbeideren at tiltaket ble gjennomført samtidig som daglig drift måtte effektiviseres, slik som de to foregående eksempler. Dette kan tyde på at “multitasker”-rollen er å finne hos medarbeider C1.

Som nevnt i delkapittel 5.1 finner vi tydelige tendenser i våre data på at Lindorff er en hierarkisk organisasjon, som har valgt å separere fornying- og forbedringsaktiviteter i ulike enheter. Ut fra våre data kan vi derfor antyde at organisasjonen ønsker å oppnå ambidekstri gjennom den strukturelle tilnærmingen (O'Reilly og Tushman, 2004; Gibson og Birkinshaw, 2004). I vår diskusjon rundt organisasjonskonteksten finner vi ulike tendenser i avdelingene, og hver mellomleder i vårt utvalg har sin egen måte å tilrettelegge resultatstyring og sosial støtte på. Ifølge Gibson og Birkinshaw (2004) er det ledelsens tilretteleggelse av organisasjonskonteksten som muliggjør ambidekster atferd blant individene i en organisasjon. Ut fra våre data finner vi imidlertid eksempler som indikerer at ambidekster atferd skjer i avdelingene på tross av en sterk hierarkisk struktur og ulik tilretteleggelse av organisasjonskontekst. Nærmere bestemt, ulik tilrettelegging av de fire attributtene fra delkapittel 2.2.3.1. Eksempelene fra delkapittel 4.3 illustrerer ambidekster atferd i avdeling A og C hvor mellomlederne i utgangspunktet har to forskjellige måter å tilrettelegge organisasjonskonteksten på. Vårt empirigrunnlag er for lite til å kunne fastslå noe, men vi kan ut fra vår hovedproblemstilling se tendenser til at ambidekster atferd på individnivå ikke nødvendigvis er styrt av ledelsens tilretteleggelse av resultatstyring og sosial støtte hos avdelingene i vår undersøkelse. Dette underbygges også av våre tendenser i delkapittel 5.5 hvor vi diskuterte ambidekster atferd på individnivå i lys av teorien om kontekstdimensjonen i endringskapasitet (Klarner et al., 2007). Her ser vi nokså tydelige tendenser til at de individuelle kapabilitetene fra medarbeiderne selv skaper ambidekster atferd, uavhengig av organisasjonskontekst.

### **5.7 Oppsummering av analyse**

I analysekapittelet har vi forsøkt å belyse vår hovedproblemstilling og forskningsspørsmål ved hjelp av vårt teoretiske grunnlag i tillegg til arkiv- og primærdata. For det første fant vi tegn på at det eksisterer hierarkiske strukturer i Lindorff. Vi fant bred enighet blant respondentene om at organisasjonen har adskilt operasjonell drift og avdeling for innovasjon ved bruk av separate organisasjonsenheter. For det andre, fant vi tendenser til at mellomledere i avdelingene legger til rette for organisasjonskontekst ulikt, noe som støttes opp under av medarbeiderne. Selv om tilretteleggingen av de ulike attributtene oppfattes ulikt, og er tilstede i ulik grad, finner vi tegn til ambidekster atferd slik vi så i 5.6. Til tross for at tilstedeværelsen av attributtene synes å være forskjellig mellom avdelingene, ser vi tendenser til at ambidekster atferd er noe som fremmes av medarbeiderne selv, og ikke nødvendigvis på

bakgrunn av organisasjonskonteksten. For det tredje fant vi at kontekstdimensjonen i teorien om endringskapasitet, og herunder individuelle kapabiliteter og tillit, som mulige kilder til medarbeidernes fremming av ambidekster atferd. Våre tendenser peker i retning av at medarbeiderne er driver for endring fremfor hindring av endring, noe som antydes å være grunnet individuelle kapabiliteter hos enkelte individer.

## 6. KONKLUSJON

I dette kapitlet vil vi oppsummere tendensene vi diskuterte i kapittel 5, og med det forsøke å besvare vår hovedproblemstilling og våre to forskningsspørsmål:

### **Hovedproblemstilling:**

*Hva kan medarbeidere og mellomlederes opplevelser av resultatstyring og sosial støtte i ulike avdelinger i Lindorff Trondheim fortelle oss om ambidekstri på individnivå, gitt endringer i inkassobransjens rammebetingelser?*

### Forskningsspørsmål 1 (FS1):

*Hva kan medarbeidere og mellomledernes opplevelser av organisasjonens struktur fortelle oss hvordan det arbeides med innovasjons- og forbedringsprosesser i Lindorff Norge?*

### Forskningsspørsmål 2 (FS2):

*Hvilke elementer fra teorien om endringskapasitet virker å være særlig viktige for medarbeidernes mulighet til å fremme ambidekster atferd?*

I denne undersøkelsen har vi valgt å legge hovedvekt på å finne tendenser til om organisasjonskonteksten i Lindorff muliggjør ambidekstri på individnivå, gitt de endringene bransjen står ovenfor. For å kunne finne frem til slike tendenser, har vi lagt vekt på å diskutere strukturell ambidekstri for å finne ut mer om hvordan det arbeides med forbedrings- og innovasjonsprosesser i organisasjonen. Til slutt har vi inkludert deler av rammeverket om endringskapasitet, der vi finner dimensjoner fra kontekstdimensjonen (Klarner et.al., 2007) som anvendbar for å besvare vår hovedproblemstilling. For å knytte eksisterende teori med våre tydeligste tendenser, har vi avslutningsvis valgt å illustrere dette i en oppsummerende figur.

I FS1 ønsker vi å se nærmere på hvordan avdelingene vi har undersøkt opplever at organisasjonen jobber med forbedrings- og fornyingsprosesser. Vår analyse fra delkapittel 5.1 viser en nokså tydelig tendens til at organisasjonen jobber med forbedrings- og innovasjonsaktiviteter separat. I vår analyse har vi forsøkt å se dette i sammenheng med de dynamiske omgivelsene Lindorff opererer i. Tendensene vi identifiserte ut fra våre data stemmer godt overens med funnene til Gibson og Birkinshaw (2004), som argumenterer for at organisasjoner som opererer i dynamiske omgivelser, slik som vi har henvist til i kapittel 1,

ofte legger stor vekt forbedringsaktiviteter. En tendens fra vår analyse er at eksterne og interne påvirkninger, for eksempel gjennom den tøffere konkurransesituasjonen og det interne kostnadsforbedringsprogrammet, kan være avgjørende årsaker til nettopp dette. Vi kan derfor ut fra vår analyse antyde at Lindorff viser tydelige tendenser til separasjon av forbedrings- og fornyingsaktiviteter (strukturell ambidekstri) med fokus på forbedringsaktiviteter for å effektivisere drift i usikre omgivelser.

For å underbygge våre tendenser fra analysen i besvarelsen av problemstillingen valgte vi også å analysere ambidekster atferd i lys av teorien om endringskapasitet, og etablerte derfor FS2. En ting som var felles for de av våre informanter som utviste tegn til ambidekster atferd, var at de selv tok initiativ til denne atferden, uten at den nødvendigvis var oppmuntret fra ledelsen. Våre data tyder altså på at de individuelle kapabilitetene til individene var sentrale, men at også tillit fra mellomlederne var viktig for å kunne få utvikle egne endringsforslag.

Gjennom analysen i kapittel 5 så vi at flere av tendensene vi fant underbygges av eksisterende teori. Likevel tyder vår analyse på at ledelsens tilrettelegging av attributtene som inngår i en organisasjonskontekst ikke nødvendigvis fremmer ambidekster atferd blant medarbeiderne i vår undersøkelse. Våre data viser tendenser til at mellomlederne har forsøkt å legge til rette for alle de fire attributtene, men at dette har variert i ulik grad for hver av avdelingene. En stadig bruk av ytelsesstandarder og tilbakemeldingssamtaler som omhandler effektiviteten til medarbeideren, særlig for avdeling A og B, synes å være i samsvar med et økende effektivitetspress. Dette kan ses i samsvar med kostnadsforbedringsprogrammet bestemt fra konsernledelsen. Vi har sett at et arbeidspress virker å være gjeldende for alle avdelingene, noe som viser tendenser til tilstedeværelse av disiplin. Vi har sett tendenser til at innholdet i tilbakemeldingssamtalene virker å være prestasjonsfokuserert. Videre har vi sett tendenser til at mellomleder forsøker å vektlegge personlige mål, slik at den enkelte medarbeider skal strekke seg etter ambisiøse mål.

Vi har dessuten sett at avdeling A og B fokuserer på individuelle målsettinger, der bruken av tallbaserte mål virker å være større enn ikke-tallfestede. For avdeling C er det motsatt. Imidlertid har vi i avdeling B sett tendenser til at mellomleder er bevisst på å vektlegge den personlige betydningen av oppgavene som gjøres. Likevel ser det ut til at den personlige betydningen i oppgaveløsning ikke virker etter sin hensikt. På bakgrunn av vår analyse om at målsettinger i de ulike avdelingene utelukkende hensyntar egne resultater, synes dette å være i samsvar med hvorfor medarbeiderne ikke evner å se sitt bidrag utover egen avdeling. Denne

tendensen synes å være et resultat av mangelen på samarbeid mellom avdelinger, som videre viser tendenser til å redusere tilstedeværelsen av strekk i avdelingene. I tillegg til å hemme kollektiv identitetsfølelse, virker mangelen på samarbeid mellom avdelingene å gjøre den enkelte mindre bevisst på målsettinger i andre avdelinger.

Som illustrert i de to første eksemplene fra 4.3, så vi at individene tok egne initiativer ved å gå sammen med bekjente for å utforske nye muligheter for å tilegne seg kunnskaper og for å forbedre dagens løsninger. Slik vår analyse antyder, forekom ambidekster atferd selv om tilstedeværelsen av strekk eksisterer i mindre grad. Vi ser tendenser til at alle avdelingene har en relativt høy tilstedeværelse av disiplin, noe som synes å være et resultat av effektivitetspress fra øvre hold i organisasjonen. Selv om det eksisterer et effektivitetsfokus som angår medarbeiderne, virker det ikke som ledelsen tilrettelegger for risikotaking og eksperimentering i det daglige, slik at medarbeiderne ikke direkte oppmuntres til utforskningsaktiviteter. Selv om medarbeiderne ikke oppmuntres til den typen aktiviteter, viser våre funn at enkelte individer likevel utforsker nye muligheter som forbedrer dagens løsninger hos Lindorff Trondheim.

Vår analyse viser at at risikotaking i utnytting og utforskning oppstår fra medarbeiderne selv. Tillit er en forutsetning for at medarbeiderne får handlingsrom til å kunne utøve ambidekster atferd, slik vi så i eksemplene fra 4.3. Ett av eksemplene viste at flere avdelinger får nyttiggjort seg av initiativet, noe som synes å være et resultat av ambidekster atferd hos medarbeidere. Vi ser tendenser til at det er medarbeiderne som har forståelse om hva som kan forbedres i det daglige, samt hvilken hensikt en utbedring av eksisterende ressurser kan ha for avdelingen. Fra Gibson og Birkinshaws (2004) rammeverk, viser vår analyse at tillit fra mellomleder har vært essensiell for å skape denne forståelsen. Våre funn tyder på at mellomledere til initiativtakerne har tiltro til deres kunnskaper, som kan være en grunn til fremming av ambidekster atferd.

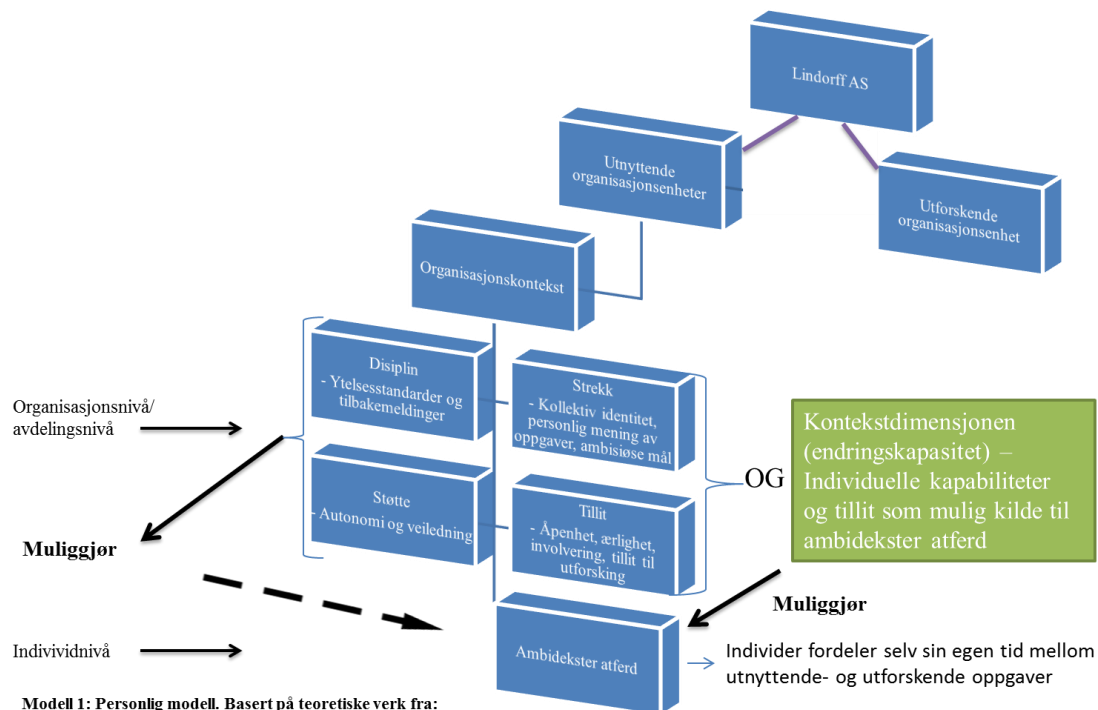
På den andre side tyder våre data på at det er begrenset bruk av autonomi i avdelingene, blant annet grunnet en fastsatt arbeidsmetodikk. Selv om arbeidsmetodikken er fastsatt på forhånd, viser vår analyse likevel tegn til ambidekster atferd. Angående involvering av medarbeidere, som alle mellomledere ytrer et ønske om å etterstrebe, ser vi at dette foregår primært i tilfeller der medarbeider initierer dette selv, ikke etter oppmuntring fra ledelsen. Når det gjelder internt samarbeid i avdelingene, føler ikke medarbeiderne at dette faktisk skjer, selv om ledelsen uttrykker et ønske om å legge til rette for internt samarbeid. Vi ser tendenser til at når

internt samarbeid forekommer, så skjer dette fra medarbeidernes eget initiativ, og ikke grunnet mellomlederens tilrettelegging.

Ut fra teorien skulle man i utgangspunktet kunne finne tendenser til at det var ledelsens tilretteleggelse av organisasjonskontekst som muliggjør ambidekster atferd i våre avdelinger (Gibson og Birkinshaw, 2004). Som nevnt ovenfor, har vi sett tendenser i vår analyse som antyder at hver avdeling tilrettelegger organisasjonskonteksten ulikt, og har ulik tilstedeværelse av de fire attributtene vi undersøkte. Uavhengig av dette identifiserte vi ambidekster atferd blant medarbeiderne både i avdeling A og C. Altså: Ulike mellomledere og ulike personlige initiativ fra medarbeiderne skaper variasjoner i hvordan man muliggjør ambidekster atferd i organisasjonen. Tidligere teori har pekt på at det er ledelsen som legger til rette, men våre funn antyder at tilretteleggelsen av organisasjonskontekst ikke nødvendigvis har signifikant betydning. Med andre ord: Vi ser tendenser til at det er individene som påvirker organisasjonen, snarere enn at organisasjonen påvirker individene. I slike dynamiske omgivelser som Lindorff opererer i ser vi altså tendenser til at enkelte medarbeidere evner å utvikle nye løsninger på eget initiativ. Dette tyder på at ambidekster atferd er personavhengig, og ikke nødvendigvis styrt av organisasjonen.

Selv om vi ikke ut fra vår hovedproblemstilling kan fastslå grad av resultatstyring og sosial støtte ledelsen har tilrettelagt for hver avdeling, viser våre funn tendenser til tilstedeværelse av begge dimensjoner. Selv om attributtene under disse dimensjonene har vært fremtredende i ulik grad, anser vi det som vårt hovedfunn at enkelte individer fremmer ambidekster atferd på tross av at denne atferden ikke nødvendigvis oppmuntres gjennom lederstyrte prosesser, som en organisasjonskontekst. Et annet funn er at selv om Lindorff Norge synes å praktisere strukturell ambidekstri med adskilte enheter for utnyttning og utforskning, foregår fremming av ambidekster atferd blant enkelte medarbeidere i utnyttingsavdelingen. Vi avslutter dette kapitlet med å illustrere våre funn og tendenser i lys av vårt teoretiske rammeverk i modell 1:





**Modell 1: Personlig modell. Basert på teoretiske verk fra:**

- BIRKINSHAW, J., & GIBSON, C. B. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*. 45, 47-55.
- TUSHMAN, M. L., & O'REILLY, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*. 38, 8-30.
- KLARNER, P., PROBST, G. J. B., & SOPARNOT, R. (2007). *From change management to the management of organizational change capacity: a conceptual approach*. Genève, HEC.

Modellen viser, i tråd med våre funn, at ambidekster atferd ikke nødvendigvis muliggjøres utelukkende av organisasjonskonteksten. Slik atferd avhenger også – og kanskje i større grad – av individet. Det er imidlertid viktig å nevne at vi i vår studie har undersøkt et relativt lite utvalg som ikke trenger å være representativt for resten av organisasjonen, og følgelig vil våre funn i denne studien være gjenstand for videre forskning.

## 7. STUDIENS IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING

I dette kapitlet vil vi diskutere nærmere de funn og tendenser fra vår studie som vi fant avvikende fra eksisterende teori, og som vil være relevant for videre forskning. I vår forskning hadde vi tatt utgangspunkt i et teoretisk fundament, hvor vi fant tendenser som vi ikke hadde forventet ut fra eksisterende teori, og som vi følgelig utfordrer videre forskning å ta videre.

I vår undersøkelse har vi undersøkt hvordan medarbeidere og mellomledere oppfatter ulike attributter i en organisasjonskontekst for å se hva deres utsagn kan fortelle oss om ambidekstri på individnivå hos vår casebedrift. Gibson og Birkinshaw (2004) og Ghoshal og Bartletts (1994) teori om organisasjonskontekst har vært gjennomgående i vår masteroppgave. Vi synes derfor det er nærliggende å diskutere forhold fra Gibson og Birkinshaws (2004) forskning som kan gi implikasjoner for vår studie.

De systemer og prosesser i forfatterens definisjon av organisasjonskontekst som skal muliggjøre ambidekstri på individnivå blir aldri konkret spesifisert annet enn at den skal fremme disiplin, strekk, støtte og tillit. En antakelse er at hvis medarbeidere i en vilkårlig avdeling i Lindorff ble spurt, kunne det vært enighet om at deres organisasjonsenhet tilrettelegger for utnyttning og utforskning blant individene, selv uten å forklare attributter som gjør denne vekslingen mulig. I tillegg er det viktig å spesifisere at Gibson og Birkinshaws (2004) forskning hadde en kvantitativ tilnærming der de definerte utnyttning og utforskning ved hjelp av likerts skala for å måle ambidekstri på individnivå, hvilket er beskrevet under siste avsnitt i kapittel 3.4. Da studier av ambidekstri forekommer mest i kvantitativ forskning, vil det for videre forskning være interessant å benytte både kvalitativ og kvantitativ metode.

Da Gibson og Birkinshaws (2004) studie konkluderes med at organisasjonskonteksten muliggjør ambidekster atferd, kan vi ut fra informantenes uttalelser i vår undersøkelse se tendenser til at det nødvendigvis ikke er slik. Slik kapittel 6 presenterte, var det tendenser som viste at organisasjonskonteksten nødvendigvis ikke oppmuntrer til ambidekster atferd blant vårt utvalg. Angående vår undersøkelses utvalg, var det ønskelig med så mange informanter fra så mange organisasjonsenheter hos Lindorff Trondheim som mulig. På grunn av årsaker redegjort for i 3.3.3, lot ikke dette seg gjennomføre og vil således begrense vår mulighet til å ytterligere se tendenser til ambidekster atferd. Dersom vårt utvalg hadde vært større, er det

sannsynlig at vi hadde sett flere tendenser til at attributter i organisasjonskonteksten hadde muliggjort ambidekster atferd. Videre forskning på ambidekstri på individnivå kan derfor benytte våre tendenser til å se om de er gjeldende blant et større utvalg.

Den ambidekstre atferden er et funn i vår oppgave, men hva som kan forklare den individuelle atferden kan være gjenstand for videre forskning. Fra vår analyse ser vi at medarbeiderne hos Lindorff kan anses som kunnskapsmedarbeidere som støttes opp av fornuftige mellomledere som gir de tillit til å utarte seg, i hensyn til organisasjonens rammer. Våre tendenser sier at muliggjøringen av ambidekster atferd kan være et resultat av eksempelvis personlighetstrekk hos individet. Når det gjelder ambidekstri på individnivå, vil det for videre forskning være interessant å se på andre forhold som kan fremme ambidekster atferd. Et eksempel kan være “sosial-kognitiv teori” som tar for seg kognitive prosesser i individers tilpasninger og interaksjoner med sosiale omgivelser. På linje med denne teorien, kan nyere forskning eksempelvis se på hvordan individers mestringstro som en mulig forutsetning for fremming av ambidekster atferd.

Videre fant vi i vår studie tendenser til ambidekster atferd blant våre respondenter, til tross for at både medarbeidere og mellomledere vi spurte forklarte at de ikke hadde kjennskap til avdeling forretningsutvikling og deres arbeid. Dette finner vi interessant, og kan tyde på at det foreligger subkulturer i organisasjonen som muliggjør ambidekster atferd til tross for en sterk hierarkisk struktur. Da vi ikke har data til å kunne påpeke dette bestemt, vil dette være opp til videre forskning å studere.

For å oppsummere kan vi derfor si at vår forskning viser tendenser som vi finner noe overraskende ut fra eksisterende teori. Vi har sett at tidligere forskning fokuserer mye på kvantitativ forskning i studien av ambidekstri på individnivå. Ut fra vår studie har vi imidlertid sett at en kvalitativ tilnærming vil være hensiktsmessig for å undersøke andre forhold som kan innvirke på ambidekster atferd enn ledelsens tilretteleggelse av organisasjonskontekst. Avslutningsvis har vi oppfordret videre forskning å se nærmere på sammenhengen mellom separate organisasjonsheter og individers mulighet til å fremme ambidekster atferd.

## 8. REFERANSELISTE

Ambidextrous. (2020) *Cambridge Dictionary*. Tilgjengelig fra:

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/ambidextrous>

Ahammad, M. F., Lee, S. M., Malul, M. og Shoham, A. (2015). Behavioral Ambidexterity: The Impact of Incentive Schemes on Productivity, Motivation, and Performance of Employees in Commercial Banks. *Human Resource Management*, 54(1), s. 45-62.

doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.21668>

Andriopoulos, C. og Lewis, M. W. 2010. Managing Innovation Paradoxes: Ambidexterity Lessons from Leading Product Design Companies. *Long Range Planning*, 43(1), s. 104-122.

doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.08.003>

Benner, M. og Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management*, 28(2), s. 238–256,

<https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>

Birkinshaw, J. og Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*. 27(4), s. 287-298.

doi: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>

Brion, S. og Mothe, C. (2016). Organizational context and innovation ambidexterity: Is creativity the missing link?. *XXVe conférence de l'AIMS*. Tilgjengelig fra: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01419039/document>

Caniëls, M. C. J., Neghina, C. og Schaetsaert, N. (2017). Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), s. 1098-1119. doi:<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0440>

Caniëls, M. C. J. og Veld, M. (2016). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need? *International Journal of Human Resource Management*. 30, s. 565-585. doi:

<http://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216881>

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), s. 234–246. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234>

Christensen, C. M. (1998). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press

De Clercq, D., Thongpapanl, N. og Dimov, D. (2014) Contextual ambidexterity in SMEs: the roles of internal and external rivalry. *Small Business Economics*. 42, s. 191–205. doi: <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9471-2>

Dysvik, A. og Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 20(3), s. 367-387. doi: [10.1080/13594321003590630](https://doi.org/10.1080/13594321003590630)

Ghoshal, S. og Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: the dimension of quality of management. *Strategic Management*, 15(2), s. 91-112. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250151007>

Gibson C. B. og Birkinshaw, J. (2004). Building an Ambidextrous Organization. *Advanced Institute of Management Research Paper*. (3). doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1306922>

Grønmo, S. (2015). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Gupta, A. K., Smith, K.G. og Shalley C.E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy Management Journal*. 49(4), s. 4693–706. doi: <http://doi.org/10.5465/AMJ.2006.22083026>

Hackman, J. R. og Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*. 40(2), s. 309-342. doi: <http://doi.org/10.2307/2393640>

Jackson, S. E., Chuang, C.-H., Harden, E. E. og Jiang, Y. (2006). Toward Developing Human Resource Management Systems for Knowledge-Intensive Teamwork. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, s. 27-70. doi: [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25002-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25002-3)

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Jansen, J. P. J., Vera D., og Crossan M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *Leadership Quarterly*. 20(1), s. 5-18. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2008.11.008>

Jansen, J. P. J., Simsek, Z., og Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*. 33(11), s. 1286-1303. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.1977>

Johannessen A., Tufte, P. A., og Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., og Tarba, S. Y. (2013). Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis. *AMP*, 27(4), s. 299–312. doi: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>

Kauppila, O.-P. og Tempelaar, M. P. (2016). The Social-Cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers' Leadership. *Journal of Management Studies*. 53(6), 1019-1044. doi: <http://doi.org/10.1111/joms.12192>

Klarner, P., Probst, G. og Soparnot, R. (2008). Organizational Change Capacity in Public Services: The Case of the World Health Organization. *Journal of Change Management*, 8(1), s. 57-72. doi: [10.1080/14697010801937523](https://doi.org/10.1080/14697010801937523)

Klarner, P., Probst, G., og Soparnot, R. (2007). From change to the Management of Organizational Change Capacity: A conceptual approach. *Université de Genève*, 1. Tilgjengelig fra: <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:5739>

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Levinthal, D. A. (1997). Adaptation on Rugged Landscapes. *Management Science*, 43(7), s. 895-1045. doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.7.934>

Lindorff (2020). *Om oss*. Tilgjengelig fra: <https://lindorff.no/om-oss/> (Hentet: 15. januar 2020)

Lindorff (2020 nr. 1). *Nøkkeltall inkassobransjen*. Smestad: Lindorff. Tilgjengelig fra: Intern rapport Lindorff (Hentet: 10.02.2020)

Lindorff (2020 nr 2). *Inkassobransjens utvikling*. Smestad: Lindorff. Tilgjengelig fra: Intern rapport Lindorff (Hentet: 10.02.2020).

Lubatkin, M. H, Simsek, Z. Ling, Y og Veiga, J. F (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*. 32(5), s. 646-672.doi: <http://doi.org/10.1177/0149206306290712>

March, J. G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), s. 71-87. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

Marthinsen, S. H. (2020). Tøffe, men nødvendige endringer i vente for inkassobransjen. *E24*. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/naJOp5/toeffe-men-noedvendige-endringer-i-vente-for-inkassobransjen> (Hentet: 02.02.2020).

Meyer, C. B. og Stensaker, I.G. (2011). *Endringskapasitet*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Meyer, C. B. og Stensaker, I.G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), s. 217-231. doi: [10.1080/14697010600693731](https://doi.org/10.1080/14697010600693731)

McCarthy, I. P., og Gordon, B. R. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. *R&D Management*. 41(3), s. 240-258. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00642.x>

McEvily, B., Perrone, V., og Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*. 14(1), s. 91-103. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.91.12814>

Nielsen, J. C. R og Repstad, P. (2006), Når mauren også skal være ørn: Om å analysere sin egen organisasjon. i Nyeng, F. og Wennes, G. (eds), *Tall, tolkning og tvil*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.

Ojha, D., Acharya, C. og Cooper, D. (2018). Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of supply chain organizational learning and moderating role of uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 197(1), s. 215-231. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.01.001>

O'Reilly, C. A. og Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), s. 74-81. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>

O'Reilly, C. A. og Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53(4), s. 5-22. doi: <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.4.5>

Patel, P. C., Messersmith, J. G., og Lepak, D. P. (2013). Walking the Tightrope: An Assessment of the Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*. 56(5), s. 1420-1442. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0255>

Radaelli G., Lettieri E., Spiller N., og Mura M. (2014). Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro-level investigation of direct and indirect effects. *Creativity and Innovation Management*. 23(4), s. 400-414. doi: <http://doi.org/10.1111/caim.12084>

Raisch, S. og Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), s. 375-409. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>

Regjeringen (2020). Foreslår halvering av gebyrer og salærer i inkassosaker for saker under 2500 kroner. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/dffdf/id2696931/> (Hentet: 10.04. 2020).

Repstad, P., Johnsen, H. C. G., Halvorsen, A., Aasland, T., og Balsnes, A. H. (2009). *Å forske blant sine egne. Universitet og region - nærhet og uavhengighet*. Oslo: Cappelen Damm Høyskoleforlaget.

Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. 4. reviderte utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), s. 597-624. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>



Sitkin, S. B., See, K. E., Miller, C. C., Lawless, M. W., og Carton, A. M. (2011). The paradox of stretch goals: Organizations in pursuit of the seemingly impossible. *The Academy of Management Review*. 36(3), s. 544-566. doi: <http://doi.org/10.5465/AMR.2011.61031811>

Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), s. 640-661. doi: <https://doi.org/10.1108/09534811111158903>

Stensaker, I. (2018). Radikal endring og innovasjon. *Magma*, 7, s. 38-48. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/radikal-endring-og-innovasjon>

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

Tushman, M. L. og O'Reilly, C. A. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), s. 324-338. doi: <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>

Tushman, M. L., og O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), s. 8-29. doi: <https://doi.org/10.2307/41165852>

Van Grinsven, M. og Visser, M. (2011). Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning. *The Learning Organization*. 18(5), s. 378-391. doi: <https://doi.org/10.1108/09696471111151729>

Wang, C. L. og Rafic, M. (2014). Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms. *British Journal of Management*. 25, s. 58-76. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications*. 6. utg. Thousand Oaks: SAGE Publications

Zhang, Y, Wei, F., og Horne, V. C (2019). Individual ambidexterity and antecedents in a changing context. *International Journal of Innovation Management*. 23(3). doi: <http://doi.org/10.1142/S136391961950021X>

## 9. VEDLEGG

### VEDLEGG 1: KODINGSPROSESSEN

Kategoriene ble forhåndsdefinert basert på vårt teoretiske rammeverk. Vi kategoriserte så de transkriberte data i en strukturert matrise i et Excel-dokument. Dette for å skape oversikt over våre empiriske funn samt kode informasjonen basert på våre forhåndsdefinerte kategorier. For å vurdere attributtene i organisasjonskonteksten hos Lindorff Trondheim i tråd med vår hovedproblemstilling, ble det benyttet følgende kategorier basert på Gibson og Birkinshaws (2004) verk: Disiplin, strekk, støtte og tillit.

I kodingen av intervjuene i de forhåndsdefinerte kategoriene, må vi først definere forutsetningene som utgjør hver av de nevnte kategoriene. Disse forutsetningene er å finne i kapittel 2.2.3.1. Tabellen nedenfor viser en illustrasjon av de ulike retningslinjer innenfor hver kategori som ble brukt i kodingen av datamaterialet for hver av de overnevnte kategorier.

<b>Kategori</b>	<b>Retningslinjer for koding av datamateriale</b>	<b>Eksempel på sitat fra rådata fremkommet av innspilte intervjuer</b>
<b>Disiplin</b>	<i>Standarder for ytelse (målinger basert på prestasjon), tilbakemelding</i>	<b>Tilbakemelding:</b>  <i>“Jeg er opptatt av å jobbe styrkebasert slik at <u>medarbeidernes styrker kan forsterkes ytterligere</u> og utnyttes mer i det daglige arbeidet (...) Det er en <u>balansegang når du som leder skal kommunisere tilbakemeldinger</u>, og da må du lære deg å <u>kjenne individet</u> for å vite hva er det som fungerer for hver og en enkelt.”</i>

<p><b>Strekk</b></p>	<p><i>Personlig betydning, ambisiøse mål, kollektiv identitet</i></p>	<p><b>Kollektiv identitet:</b></p> <p><i>Det er en <u>mangel på synliggjøring av nye integrasjoner</u> i organisasjonen som jeg tror kunne kommet vår avdeling til nytte.”</i></p> <p><b>Personlig betydning:</b></p> <p><i>“Vi står igjen med <u>mål satt av toppledelsen</u>. Jeg har inntrykk av at nå som mål, tall og budsjett er <u>overordnet bestemt kan det oppfattes for “stort” og urealistisk til at det gir personlig betydning</u> og derfor påvirke den enkeltes <u>engasjement negativt</u>.”</i></p>
<p><b>Støtte</b></p>	<p><i>Hjelp og veiledning, internt samarbeid, autonomi</i></p>	<p><b>Autonomi:</b></p> <p><i>“Jeg føler vi står mer <u>fritt til å gjøre ting på vår måte</u>. Vi får hele tiden gjøre <u>egnvurderinger</u>. Men likevel har vi jo en <u>ramme som vi er nødt til å forholde oss til</u> på bakgrunn av at våre arbeidsoppgaver er <u>styrt av lover og regler</u>.”</i></p>
<p><b>Tillit</b></p>	<p><i>Åpenhet og ærlighet, involvering, tillit til utforsking</i></p>	<p><b>Tillit i avdelingen:</b></p> <p><i>“Dersom det er noe jeg lurer på <u>kan jeg alltid spørre en kollega</u>, det har aldri vært noe problem. Alle er stort sett <u>behjelpelige</u>. Vi har jo tross alt <u>tillit til hverandres kompetanse i avdelingen</u>.”</i></p>

## **VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE**

### **Intervjuguide for medarbeidere**

Stilling:

Antall år i Lindorff:

Avdeling:

#### **Innledning**

- Kort presentasjon av forskerne og bakgrunnen for studien
- Informasjon om samtykkeskjema, bruk av lydopptak, anonymitet, tid
- Eventuelle andre spørsmål til intervjuet fra respondenten

#### **Generelle spørsmål**

- Fortell kort om deg selv
- Hvordan ser en normal arbeidsdag ut for deg?
- Hva er viktig for deg for at du skal kunne gjøre din jobb best mulig?

#### **Strukturell ambidekstri**

##### Fornyingsaktiviteter

- Hvordan opplever du at organisasjonen arbeider med innovasjonsprosesser?
- Føler du at dere jobber strukturert med innovasjonsprosesser i din avdeling?
  - Hvis ja, på hvilken måte?
  - Hvis nei, hva tror du er årsaken til dette?
- Opplever du at innovasjonsaktiviteter er overlatt til andre deler av organisasjonen?
  - Hvis ja, hvordan føler du samarbeidet med denne/disse avdelingen(e) er?

##### Forbedringsaktiviteter

- Hvordan opplever du at organisasjonen arbeider med forbedringsprosesser?
- Føler du at dere jobber strukturert med forbedringsprosesser i din avdeling?
  - Hvis ja, på hvilken måte?
  - Hvis nei, hva tror du er årsaken til dette?
- Opplever du at forbedringsaktiviteter er overlatt til andre deler av organisasjonen?
  - Hvis ja, hvordan føler du samarbeidet med denne/disse avdelingen(e) er.

## **Resultatstyring**

### Disiplin:

- Hvordan måles prestasjoner i din avdeling?
- Hvordan følges disse målene opp av din leder?
- Hvordan opplever du å få tilbakemeldinger fra din leder?
- Opplever du at du må løse dine arbeidsoppgaver på en bestemt måte, eller gis det frihet til å løse disse på en selvstendig måte?
  - Gjerne eksemplifiser.

### Strekk:

- Opplever du oppgavene som din leder gir deg som utfordrende?
- Hvordan bestemmes oppgaver og mål i din avdeling?
- Opplever du mål og oppgaver som realistiske å nå?
- Hvordan er samarbeidet med andre avdelinger i organisasjonen?
- Hvordan deles kunnskap i organisasjonen?

## **Sosial støtte**

### Tillit

- Blir du involvert av din mellomleder? (Prosjekter, beslutningsprosesser, o.l.)
  - Hvis ja, eksempel?
  - Hvis nei, hvorfor ikke?
- Føler du tillit fra din leder til å løse arbeidsoppgavene på en selvstendig måte?
- Har du et eksempel på der du eller noen på din avdeling fikk gjennomslag for et forbedrings- eller fornyingsforslag i avdelingen?

### Støtte

- Hvordan vil du beskrive ditt forhold til din leder?
- Hvordan opplever du at din leder legger til rette for at du skal nå dine personlige mål og ambisjoner?
  - Eksempel på veiledning og “coaching”?
- Samarbeider du godt sammen med dine kolleger?
  - Oppgaveløsning, tidsbruk, kunnskapsdeling, sosialt.

## **Intervjuguide for mellomledere**

Stilling:

Antall år i Lindorff:

Avdeling:

### **Innledning**

- Kort presentasjon av forskerne og bakgrunnen for studien
- Informasjon om samtykkeskjema, bruk av lydopptak, anonymitet, tid
- Eventuelle andre spørsmål til intervjuet fra respondenten.

### **Generelle spørsmål**

- Fortell kort om deg selv
- Hvordan ser en normal arbeidsdag ut for deg?
- Hva er viktig for deg for at du skal kunne gjøre din jobb best mulig?

### **Strukturell ambidekstri**

#### Fornyingsaktiviteter

- Hvordan opplever du at organisasjonen arbeider med innovasjonsprosesser?
- Føler du at dere jobber strukturert med innovasjonsprosesser i din avdeling?
  - Hvis ja, på hvilken måte legger du som leder til rette for det?
  - Hvis nei, hva tror du er årsaken til dette?
- Opplever du at innovasjonsaktiviteter er overlatt til andre deler av organisasjonen?
  - Hvis ja, hvordan føler du din avdeling samarbeider med denne/disse avdelingen(e)?

#### Forbedringsaktiviteter

- Hvordan opplever du at organisasjonen arbeider med forbedringsprosesser?
- Føler du at dere jobber strukturert med forbedringsprosesser i din avdeling?
  - Hvis ja, på hvilken måte?
  - Hvis nei, hva tror du er årsaken til dette?
- Opplever du at forbedringsaktiviteter er overlatt til andre deler av organisasjonen?
  - Hvis ja, hvordan føler du samarbeidet med denne/disse avdelingen(e) er.

## **Resultatstyring**

### Disiplin:

- Hvordan måles prestasjoner i din avdeling?
- Hvordan følges disse målene opp av deg som leder?
- Hvordan gir du som leder tilbakemelding til dine ansatte på mål og prestasjoner?
- På hvilken måte gir du dine ansatte frihet til å løse arbeidsoppgavene på sin måte?
  - Gjerne eksemplifiser.

### Strekk:

- I hvilken grad gir du som leder dine ansatte utfordrende oppgaver?
- Hvordan bestemmes oppgaver og mål i din avdeling?
- Opplever du mål og oppgaver som settes i avdelingen/organisasjonen som realistiske å nå?
- Hvordan er samarbeidet med andre avdelinger i organisasjonen?
- Hvordan deles kunnskap i organisasjonen?

## **Sosial støtte**

### Tillit

- På hvilken måte involverer du dine ansatte? (Prosjekter, beslutningsprosesser, o.l.)
  - Hvis ja, eksempel?
  - Hvis nei, hvorfor ikke?
- Føler du tillit fra din leder til å løse arbeidsoppgavene på en selvstendig måte?
- Har du et eksempel på der noen medarbeidere på din avdeling fikk gjennomslag for et forbedrings- eller fornyingsforslag i avdelingen?

### Støtte

- Hvordan vil du beskrive ditt forhold med dine medarbeidere?
- Hvordan legger du som leder til rette for at dine ansatte skal nå sine personlige mål og ambisjoner?
  - Eksempel på veiledning og “coaching” du gir dine medarbeidere?
- Hvordan samarbeider dine medarbeidere med hverandre?
  - Oppgaveløsning, tidsbruk, kunnskapsdeling, sosialt.



### VEDLEGG 3: OVERSIKT OVER STUDIENS INFORMANTER

