



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN

MASTEROPPGAVE

Økonomistyring (BE304E)

«Hvilke utfordringer gir røde KPI-er for et norsk
finanskonsern?»

Av Ina Sandberg

08.06.2016



Abstract

I have conducted a qualitative study of a Norwegian financial services to understand how middle managers are challenged by red KPIs. I've looked at the actual measuring system, challenges related to red KPIs for middle managers and consequences of red KPIs.

The theoretical framework related to Beyond Budgeting, theories on attention, emotion and motivation.

The problem formulation is; What challenges gives red KPIs for middle managers in a Norwegian financial services. There is little research done about this subject and therefore it was interesting to try to uncover the challenges middle management experience at red KPIs.

My main finding is that changing from a hierarchical detail-driven organization into an organization where middle managers suddenly get more responsibility and authority, is not a short process. Between Managers' attention is often selective when it comes to red KPIs and emotions affects how middle managers responding to red KPIs. Red KPIs also provides challenges for middle managers when reward structure is changing gradually from outer to inner motivation.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av utdanningen Master of Science in Business med spesialisering innen økonomistyring ved Nord Universitet.

Mål og målinger har lenge vært aktuelt i finansbransjen. Jeg ville benytte muligheten til å utfordre min teoretiske kunnskap til målinger sett opp mot hva som skjer i det reelle livet.

Jeg vil rette en stor takk til først og fremst familien som har holdt ut gjennom min reise gjennom denne oppgaven.

Jeg vil takke min veileder Anatoli Bourmistrov for gode råd på veien.

Jeg vil også takke alle mine kolleger som har bydd på seg selv når jeg har trengt noen å diskutere med.

Tromsø 08.06.2016

Ina Sandberg

Sammendrag

Jeg har gjennomført en kvalitativ studie av et norsk finanskonsern for å forstå hvordan mellomledere utfordres av røde KPI-er. Jeg har sett på selve målesystemet, utfordringer knyttet til røde KPI-er for mellomledere og konsekvenser av røde KPI-er.

Den teoretiske forankringen knytter seg til Beyond Budgeting, teorier om oppmerksomhet, emosjoner og motivasjon.

Problemstillingen er; Hvilke utfordringer gir røde KPI-er for mellomledere i et norsk finanskonsern. Problemstillingen omhandler et team som det er gjort lite forskning på tidligere og derfor var det interessant å forsøke å avdekke de utfordringene en mellomleder opplever ved røde KPI-er.

Mine viktigste funn er at å endre fra en hierarkisk detaljstyrt organisasjon til en organisasjon der mellomledere plutselig får et større ansvar og myndighet ikke er en kortvarig prosess. Mellomlederens oppmerksomhet er ofte selektiv når det kommer til røde KPI-er og emosjoner påvirker også hvordan mellomledere responderer på røde KPI-er. Røde KPI-er gir også utfordringer for mellomledere når belønningsstrukturen endrer seg gradvis fra ytre til indre motivasjon.

Innholdsfortegnelse

Abstract	1
Forord	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	4
Oversikt over figurer	5
1. INNLEDNING	6
1.1 Bakgrunn og formål	6
1.2 Problemstilling og formål.....	7
2. TEORI	8
2.1 Beyond Budgeting.....	9
2.2 Emosjoner.....	12
2.3 Oppmerksomhet	13
2.4 Indre og ytre motivasjon	22
3. METODE	23
3.1 Forskningsmetode	23
3.2 Forskningsdesign.....	23
3.3 Kvalitativ metode	23
3.4. Datainnsamlingsmetode	23
3.5 Casebedriften.....	24
3.6 Utvalget	24
3.8 Forskningskvalitet	25
3.9 Etske problemstillinger	25
4. EMPIRI	26
4.1 Mål og måling i et norsk finanskonsern	26
4.2 utfordringer for mellomledere knyttet til røde KPI-er.....	27
4.3 Opplevde konsekvenser for mellomledere knyttet til røde KPI-er	36
5. ANALYSE	50
5.1 Beyond Budgeting.....	50
5.2 Emosjoner.....	51
5.3 Oppmerksomhet	52
5.4 Motivasjon.....	54
6. Konklusjon	55
6.1 Videre forskning.....	56
Litteraturliste	57

Oversikt over figurer

Figur 4 Lederprinsipper i BB (Hope & Fraser, 2003, s. 143:144).**Feil! Bokmerke er ikke definert.**

Figur 1 Oppsummering av Ocasio's varianter, former og metateorier knyttet til oppmerksomhet	14
Figur 2 Oppsummering av emprisike funn innenfor oppmerksomhet (Ocasio, 2011, s. 1292:1293)	20
Figur 3Tidslinje belønning i et norsk finanskonsern.....	37
Figur 4Informasjon om hvorfor måle og hvordan måle i et norsk finanskonsern.....	37
Figur 5Oversikt over målesystemer i et norsk finanskonsern	38
Figur 6 Oppfølging av medarbeider i et norsk finanskonsern.....	47
Figur 7Oppsummering av mellomlederens tidsbruk.....	49

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn og formål

En undersøkelse gjort av Arbeidsforskningsinstituttet ble utført for Finans Norge i 2014 viste at ingen blir målt mer enn medarbeidere i finansnæringen. Bruk av målinger gjør at medarbeiderne føler seg både kontrollert og overvåket. Den samme undersøkelsen viser at medarbeiderne synes det er helt greit å bli målt dersom de får være med å sette målene selv. En slik medvirkning gir medarbeiderne motivasjon og også resultater på bunnlinja. Det kommer fram at bedriftens ledelse har en mulighet til å gi sine medarbeidere tillit og involverer dem i fastsettelse av mål som igjen vil gjøre at alle lykkes.

Målinger handler mye om tall og det er en uttalt svakhet ved målesystemene og tall gjør at vi gjerne forenkler en kompleks verden. For et tall viser ikke nødvendigvis hva du leverer som leder eller medarbeider i et finanskonsern. Vurderinger av det du presterer kvalitativt er minst like viktig. Det som fremmer en prestasjon er hyppige dialoger mellom medarbeider og leder. Så selv om vi vet dette, og vi vet at det er langt fra alt som kan måles eller telles, så lever måling av prestasjoner i beste velgående i finansnæringen. Hovedforskjellen fra 2014 er vel at nå snakker alle om at det måles på team og ikke individ.

Min interesse for mål og målinger kom etter at jeg selv var mellomleder for snart 6 år siden. Jeg fikk et ansvar for et team og noen måltall jeg skulle levere på. Et av måltallene var et tradisjonelt måltall på responstid - 30 sekunder. Dersom det tok lenger tid enn 30 sekunder før en kunde fikk svar så ble kulen rød. Etersom tiden gikk, økte antall henvendelser inn. De som har jobbet i kundesenter vet at sammenheng mellom svartid og ressurser ikke er lineær. Ved underkapasitet så øker svartiden eksponentielt. Jeg forsøkte etter beste evne å forklare dette til min nærmeste leder. Som forklarte det til sin nærmeste leder osv. Men det var ikke rom for å få flere ressurser. Så da stilte jeg spørsmål om vi da skulle endre på ambisjonen, fordi det var lite motiverende for medarbeiderne å ha et mål som de aldri kunne nå. Men det var ikke mulighet til det, for det var besluttet sentralt. Så da ble den røde KPI-en en utfordring for meg som mellomleder. Jeg fikk ikke det jeg trengte av ressurser for å få den grønn og jeg fikk heller ikke endre målet slik at det ble realistisk for mine medarbeidere. Snakk om å være skvisen i midten. Å bli holdt ansvarlig som mellomleder for en rød KPI som du da egentlig ikke er ansvarlig for. Hvem er det som styrer hvem?

1.2 Problemstilling og formål

Bakgrunnen for undersøkelsen er at historien til finanskonsernet er at det har eksistert røde KPI-er over mange år. Det har blitt rapportert på røde KPI-er men det har aldri blitt gjort noe med dem. I følge kilder i konsernet så har det vært tydelig og kommunisert til de som har røde KPI-er, men det skjer ingenting. Eller det som skjer er at det enten endres på måltallet i KPI'en slik at det blir grønt, eller så endres selve KPI'en eller så lager konsernet et nytt målesystem.

Formålet med undersøkelsen er å forsøke å beskrive, forstå og forklare hvorfor det ikke blir gjort noe med de røde KPI-ene. Jeg har tatt utgangspunkt i mellomledere med resultatansvar for kunderettet virksomhet i konsernet. Det jeg ønsker å finne ut av er om hvorfor det ikke iverksettes tiltak når det kommer røde KPI-er til mellomlederne. Hva er det som er utfordrende rundt de røde KPI-ene. Og hva er konsekvensen av de røde KPI-ene.

«Hvilke utfordringer gir røde KPI-er for mellomledere i et norsk finanskonsern?»

Motivasjon for å skrive om nettopp røde KPI-er kommer fra da jeg selv var mellomleder og fikk kjenne på hva en rød KPI er. Etter samtale med min veileder Anatoli Bourmistrov om «Attention to Attention» var jeg ennå mer interessert i tema. Jeg har alltid interessert meg for for det som gjør at mennesker agerer som de gjør. Det er gjort svært lite forskning på oppmerksomhet i virksomheter så det i seg selv er jo spennende. Etter å ha lest en artikkel om hvordan Nokia tapte kampen om smartphone fordi det oppsto emosjoner mellom mellomledere og toppledere var jeg solgt!

2. TEORI

Formålet med dette teorikapittelet er å gi en teoretisk referanseramme for å forstå hvilke utfordringer røde KPI-er gir mellomledere. Det innebærer å definere sentrale begreper og presentere det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Valget at teori gjøres ut i fra den problemstillingen som jeg har valgt og formålet med oppgaven. For å sikre en felles forståelse av de viktigste begrepene i forskningsspørsmålet så velger jeg å definere de nedenfor. , defineres viktige begreper fra forskningsspørsmålet.

Strategisk målekort: Dette er et balansert målekort, men med færre nivåer enn det tradisjonelle balanserte målekortet. «Et balansert målstyringssystem er et formelt informasjons- og læringsbasert rammeverk som omsetter strategier og retning til handlinger, med det formål å opprettholde eller endre mønstrene i virksomheters aktiviteter og atferds for å nå forutbestemte mål. Status og utvikling i forhold til måloppnåelse rapporteres periodisk gjennom et sett med finansielle og ikke-finansielle styringsparametre» (Hoff & Holving, 2002, s. 394)

KPI: «Målbare finansielle og ikke-finansielle størrelser som benyttes i styringen mot forutbestemte mål» (Hoff & Holving, 2002, s. 395). En KPI visualiseres gjerne med fargekoder som rød, gul og grønn etter status på KPI'en (Hoff & Holving, 2002).

2.1 Beyond Budgeting

Teori Beyond Budgeting

Med bakgrunn i kritikken som gis av balansert målstyring ser en del virksomheter seg om etter et styringsverktøy som tar hensyn til denne kritikken av balansert målstyring, men samtidig beholder dynamikken og koblingen til strategi. Med bakgrunn i dette så utviklet Hope og Fraser (2003) det vi kjenner som Beyond Budgeting, heretter omtalt som BB.

BB er basert på et tankesett om større fleksibilitet for ledelsen. Fleksibilitet oppnås gjennom involvering av personell nærmest kunden, planlegging, forhandling og utførelse av det samme personellet. BB er en gruppe av alternative prosesser som støtter mål og belønning, kontinuerlig planlegging, nødvendige ressurser, dynamisk koordinering av hele virksomheten og signifikant multinivå kontroll (Hope & Fraser, 2003). BB fokuserer på å nå to mål:

1. Større fleksibilitet i styring gjennom transformasjon fra en tradisjonell produksjons- og salgsmoell til en radikalt reformert moell bestående av prognoser og produksjon basert på etterspørsel fra kunden
2. Selvorganisering og selvkontroll med hensikt å oppnå selvoptimalisering gjennom en overgang til nettverksvirksomhet med desentralisert ansvar og beslutningstaking av myndiggjorte og motiverte medarbeidere.

En av forskjellene mellom balansert målstyring og BB er at BB legger mer vekt på prosesser rundt det balanserte målekortet, mens balansert målekort fokuserer for mye på KPI-er.

Det finnes bedrifter som har styrt uten budsjett over lengre tid, Handelsbanken for eksempel fjernet sine budsjetter og introduserte en form for BB på 1970-tallet, karakterisert som en fleksibel prosess for ledelse uten bruk av de årlige inntektsbudsjettene (Hope & Fraser, 2003). Forskningsarbeidet ble derfor konsentrert rundt casestudier av blant annet Handelsbanken for å få innsikt i prosessen rundt å fjerne budsjetter og utfordringene bedrifter står ovenfor under utarbeidelse av det nye verktøyet.

Basert på de funn og erfaringer de gjør så utvikler Hope og Fraser 12 prinsipper som beskriver den ideelle modellen for BB (Hope & Fraser, 2003). Prinsippene kan kategoriseres i to typer prinsipper for å forbedre planleggingen av virksomheten og kontrollsystem. Lederskapsprinsippene er verktøy for å forbedre virksomheten kultur, men prosessprinsippene

skal føre til mer effektiv handling. I denne oppgaven vil jeg kun gjøre rede for lederskapsprinsippene.

Lederskapsprinsipper

Lederskapsprinsippene er utformet for at virksomheten skal komme bort fra budsjettankegangen. De seks prinsippene i figuren nedenfor skal legge til rette for dette.

Utform et rammeverk for styring som baserer seg på klare prinsipper og grenser

Etabler et prestasjonsklima som baserer seg på relativ suksess

Gi medarbeidere frihet til å ta lokale beslutninger som er konsistent med styringsprinsipper og virksomhetens mål.

Gi team i førstelinjen ansvar til å ta verdiskapende avgjørelser

Gjør medarbeiderne ansvarlige for kunderesultatene

Støtt åpne og etiske informasjonssystemer som tilrettelegger for å ha "en sannhet" gjennom hele virksomheten.

Figur 1 Lederskapsprinsipper (Hope & Fraser, 2003, s. 143:144)

Ledelsens rolle endrer seg ved å følge BB, men ledelsen mangler ikke kontroll over bedriftens utvikling (Hope & Fraser, 2003). Ledelsen skifter sitt fokus fra å drive med detaljstyring til å vise retning, og fra å kontrollerer til å coache. Ledelsen må sette klare grenser og prinsipper som viser vei og samtidig utvikle og utdanne medarbeidere slik at de er i stand til å ta ansvar (Hope & Fraser, 2003). I tillegg er det nødvendig å innføre mer fleksible kontrollsystemer gjennom endringen fra hierarki til nettverksvirksomhetsmodell (Hope & Fraser, 2003).

Prosesseierskap

Som supplement til BB for å få større fleksibilitet og kunne levere på etterspørsel til kunde kan løses gjennom prosesseierskap. I følge (Ljungberg & Larsson, 2001,2012) er prosesseiers samarbeid med mellomlederne en nøkkel til framgang. Det krever et betydelig samarbeid for å oppnå virksomhetens mål gjennom å fokusere på prosessene (Ljungberg & Larsson,

2001,2012). Den som har ansvar for at prosessen er etablert, er kundevirksomheten nærmest kunden. Men en prosesseier kan ha ansvar for å dokumentere prosessen, sjekke at dokumentasjon er fornuftig og tilgjengelig, og kontrollere graden av bruk (Ljungberg & Larsson, 2001,2012). Men verdien av dette er begrenset dersom mellomlederne og deres medarbeidere ikke ser seg som ansvarlig for at prosessen faktisk brukes, lede det faktiske arbeidet og sikre at medarbeiderne har riktig kompetanse for å arbeide i prosessen. Når det kommer til forbedring av prosessen så er det prosesseieren som har en kontinuerlig dialog med brukerne av prosessen, koordinere og utrede forbedringsforslag og fungere som beslutningstaker på gjennomføring eller ikke (Ljungberg & Larsson, 2001,2012). Prosesseier skal også ha en dialog med kunder om framtidens krav og forventninger. Planlegge utviklingen av prosessen på bakgrunn av virksomhetens mål og strategi. Linjeleder skal være oppmerksom på og foreslå forbedringer på prosessen, med behov delta i beslutninger rundt forbedringer, gjennomføre forbedringene i henhold til beslutning, etterstrebe variasjon i medarbeidernes oppgaver. Når det kommer til kompetanseutvikling er det viktig med et samspill og delt ansvar (Ljungberg & Larsson, 2001,2012). Prosesseieren bidrar gjennom å etterstrebe en dokumentasjon i et kvalitetssystem som bidrar til forståelse av arbeidet i prosessen. Etterstrebe en dokumentasjon som støtter både nye og erfarne prosessbrukere. Være en ambassadør for prosesstankegang. Linjeleders ansvar for kompetanseutvikling er å bruke medarbeidernes kompetanse på best mulig måte, gi relevant tilbakemelding, oppmunter tilbakemelding kollegaer i mellom, variere sammensetningen av team og allokere medarbeiderne til delvis nye sammenhenger (Ljungberg & Larsson, 2001,2012). Det er viktig å skjønne at en prosesseier ikke er en «overordnet» men en person som skal lede et bredt og dypt samarbeid med mange typer kompetanse og utvikle og bygge en struktur som i neste omgang skal brukes av andre, det vil si de som er ansvarlig for å utføre prosessen (Ljungberg & Larsson, 2001,2012). Prosesseieren er ikke en overordnet og rollen er ikke så kompleks som den først virker. I følge Ljungberg og Larsson (2001,2012) er en grunnleggende forutsetning for å ha et prosesseieransvar er at man selv har forstått og akseptert prosesstankegangen slik at man kan motivere og forklare prosessen til andre.

2.2 Emosjoner

Vi lever i et interaksjon med alle vi omgås og dermed blir vi også del av et emosjonelt kaos av kryssende følelser (Spurkeland, 2005).

«Forskning viser at en signalsender endrer et annet menneskes hormonnivåer, søvnrytme, hjerte/karfunksjon og immunsystem. Vi påvirker hverandres følelser og velvære ved å sette i gang fysiologiske og emosjonelle reaksjoner i kroppen hos hverandre» (Spurkeland, 2005, s. 239). Et karakteristisk skiller for følelser er at de har et mål, som er et avgjørende element fordi handlingen forbundet med følelsene forholder seg til målet på følelsen (Vuori & Huy, 2015). I følge Vuori & Huy (2015) så aktiverer følelser tendenser til handling snarere enn faste handlinger. Frykt kan før til økt hjerteaktivitet, «fight or flight» atferd og atferd rettet mot oppmerksomheten som førte til årsaken (Vuori & Huy, 2015). Videre sier Vuori & Huy (2015) at ved å rette oppmerksomhet mot bestemte mål som utløser følelser så letter følelsene handlinger som adresseres til målet, og samtidig reduserer oppmerksomheten rundt andre saker. Den følelsen et menneske opplever mot et bestemt mål er avhengig av hvordan de oppfatter målets implikasjoner for seg selv (Vuori & Huy, 2015). I følge (Vuori & Huy, 2015) så trenger ikke målet å være fysisk tilstede, de målene som er tilbakekalte og innbilte mål kan også trigge følelser. Selv om følelsesmessige reaksjoner vanligvis er tilpasningsdyktige kan de noen ganger føre til at mennesker foretrekker små kortsiktige fordeler over store langsiktige fordeler eller til utføre handlinger som unngår kortsiktig skade, men risikerer å forårsake katastrofal langsiktige konsekvenser (Vuori & Huy, 2015). I følge (Vuori & Huy, 2015) så har vurderingsprosessen to faser: en primær og sekundær. For eksempel er det sannsynlig at mennesker opplever frykt når deres primære vurdering antyder mulig skade deres velvære, og deres sekundære vurdering tyder på at utfallet av situasjonen er usikker eller utenfor deres kontroll (Vuori & Huy, 2015). I følge Vuori & Hoy (2015) at selv om teorier om følelser ikke er helt enig på detaljene i prosessen der folk opplever følelser, er det nok at vurderingsteorier gir oss et effektivt verktøy for forstå og dedusere hvordan og hvorfor mennesker opplever følelser under innovasjonsprosesser.

Emosjonelle tilstander kan være flyktig, slik som frykt utløst av en plutselig hendelser, eller av lengre varighet sånn som frykt for terrorisme (Vuori & Huy, 2015). I følge Vuori & Huy sies en følelse å være langvarig, gjentas evalueringsprosessen kontinuerlig inntil situasjonen er løst. I følge organisatoriske settinger kan følelsesmessige tilstander som gjentar seg

konsistent over tid, vil sannsynligvis ha en mer systematisk effekt på innovasjonsprosessen enn sporadiske flyktige følelser (Vuori & Huy, 2015).

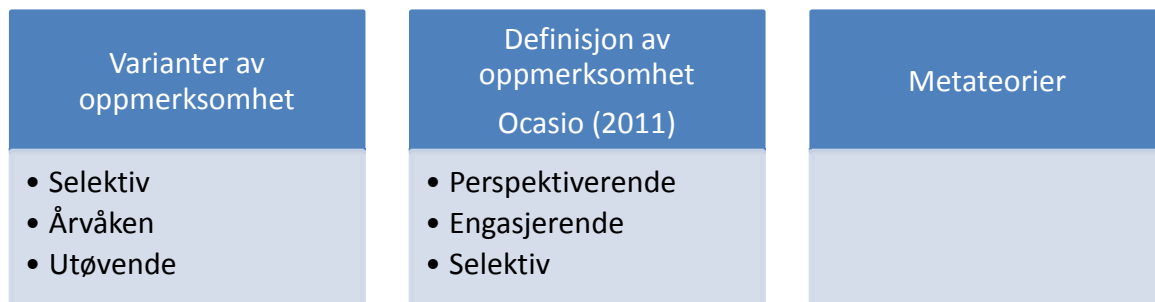
Frykt og trusler

I følge Vuori & Huy (2015) så har negative følelser en tendens til å lede mer oppmerksomhet enn positive. Dette er fordi de negative følelsene er utviklet for å hjelpe mennesker å overleve, i verste fall unngå skade (Vuori & Huy, 2015).

Vuori & Huy (2015) påpeker også at det er problematisk at noen casestudier har antydnet at ulike enheter i samme virksomhet kan avvike sine oppfatninger om at ny teknologi utgjør en trussel eller en mulighet eller om det rett og slett ikke er relevant.

2.3 Oppmerksomhet

Hele dette kapittelet bygger på William Ocasio (2011) sin artikkel om «Attention to Attention». Ocasio (2011) henviser til mange litteraturkilder i sin artikkel. I følge Ocasio (2011) så har oppmerksomhet som konsept en lang og mangfoldig historie innenfor organisasjonsvitenskap. Ocasio (2011) viser helt tilbake til Simon (1947) som var den første som satte fokus på oppmerksomhet som et sentralt konsept innen administrativ atferd som senere ble organisasjonsteori. Til tross for økt oppmerksomhet om oppmerksomhet det siste tiåret så har ikke forskningen på oppmerksomhet ført til en samlende forskning på området, men heller til en rekke ulike resultater (Ocasio, 2011). Ocasio (2011) påpeker at en av hovedårsakene til at det er vanskelig å sammenligne forskningen på oppmerksomhet er at forskningen som er gjort bygger på ulike metateorier, definisjoner og forståelse for begrepet oppmerksomhet. Dette gjør det enda viktigere for meg å gjøre rede for definisjonene som Ocasio foreslår, og bruke dem aktivt i min forskning, slik at forskningen kan sammenlignes med senere forskning.



Figur 2 Oppsummering av Ocasio's varianter, former og metateorier knyttet til oppmerksomhet

2.2.1 Varianter av oppmerksomhet

Ocasio (2011) viser til at det i løpet av de siste to tiårene med kognitiv forskning har vist den store variasjonen i mekanismer og prosesser som kjennetegner individuelle nivåer av oppmerksomhet. Forskning utført av kognitive nevrologer viser at oppmerksomheten ikke er en enhetlig prosess, men at den best forstås som en rekke av sammenhengende prosesser som opererer i det nevralt nettverket i hjernen (Ocasio, 2011). Ocasio (2011) påpeker også at i litteratur knyttet til nevrovitenskap, så er heller ikke den konsekvent i kategoriseringen av mekanismer knyttet til oppmerksomhet. Ut i fra teknikker på å gjenskape hjernen har det kommet ut tre forskjellige former for oppmerksomhet: selektiv, utøvende og årvåken (Ocasio, 2011). Jeg vil nedenfor gå litt nærmere inn på hver av de tre formene for oppmerksomhet.

Selektiv oppmerksomhet beskriver prosessen der mennesker fokuserer på å behandle informasjonen på ett bestemt sett av sansestimuli på et tidspunkt (Ocasio, 2011). Fordi hjernen har begrenset informasjons- og prosesseringskapasitet, så har ikke den menneskelige hjernen mulighet til å behandle alle eksterne stimuli samtidig og dermed velger hjernen aktivt ut hvilke spekter av stimuli den vil ivareta og hvilke den vil sile ut(Ocasio, 2011). Ocasio (2011) sier at denne mekanismen er viktig for å opptre sammenhengende når hjernen blir møtt med konkurrerende og distraherende kilder til stimuli.

Nylig kognitiv nevrovitenskap rundt oppmerksomhet har fremhevet viktigheten av både «top-down» og «bottom-up» prosesser rundt oppmerksomhet(Ocasio, 2011). Ocasio (2011) sier at

forskere har funnet ut at selektiv oppmerksomhet også er drevet av bottom-up prosesser som mål, oppgavekrav, tidligere kognitiv orientering eller top-down prosesser. Forskning gjort på top-down selektiv oppmerksomhet har også påvirket organisasjonspsykologer, slik at nå knyttes oppmerksomheten også til motiverende aspekter (Ocasio, 2011).

Årvåken oppmerksomhet beskriver prosessen der mennesket opprettholder konsentrasjonen på et bestemt stimulus, for eksempel venter på et bestemt signal for å endre stimuli (Ocasio, 2011). Ocasio (2011) sier at vi kan se denne oppmerksomheten som et spørsmål om gradering, hvordan mennesker i perioder har en årvåken oppmerksomhet mot en stimulus, men når vedvarende oppmerksomhet ikke lenger kan opprettholdes, blir oppmerksomheten lav.

Utøvende oppmerksomhet beskriver prosessen der menneskets oppmerksomhet er sentral i planlegging, problemløsning, konfliktløsning, og beslutningstaking (Ocasio, 2011). Ocasio (2011) sier videre at den utøvende oppmerksomheten guider kognisjon og handling når det ikke finnes et forhåndsbestemt skjema for å oppnå mål eller en oppgave. Den utøvende oppmerksomheten guider også når det er konflikt mellom mål, som i tilfeller av nye situasjoner eller ikke-rutine aktiviteter (Ocasio, 2011). Denne hjernefunksjonen gjelder hukommelse og planlegging av komponenter i sinnet, som er avgjørende for utvikling av dyktighet og vedlikehold av effektive prestasjoner. Den utøvende oppmerksomhet lar enkeltpersoner behandle flere mål kvasi-simultant ved å bytte frem og tilbake mellom forskjellige stimuli, der iblant direkte observert stimuli og stimuli som er lagret i minnet, og bringe dem sammen i minnet (Ocasio, 2011).

2.2.2 Varianter av oppmerksomhet i organisasjoner

Ocasio (2011) påpeker at studier av oppmerksomhet i organisasjoner trekker implisitt på selektiv oppmerksomhet, utøvende oppmerksomhet og i mindre grad på oppmerksomhet knyttet til årvåkenhet. Begrepet oppmerksomhet blir brukt for å beskrive, ikke en enkel mekanisme eller fenomen, men en rekke distinkte men beslektede mekanismer, prosesser, strukturer og utfall som opererer på ulike analysenivåer (Ocasio, 2011). Ocasio (2011) sier videre at denne tvetydigheten av mening er vanlig innenfor organisasjonsvitenskap og karakteriserer mange viktige sammenhenger innen feltet: kultur, sosial kapital, tillit, makt og strategi, med flere. For å bidra til vitenskapelig framgang vil Ocasio (2011) klassifisere bruk av oppmerksomhet inn i tre idealtyper basert på deres fokus på struktur, prosess, eller utfall: Oppmerksomhetens perspektiv; oppmerksomhetens engasjement og oppmerksomhetens valg.

Perspektiverende oppmerksomhet

Ocasio (2011) definerer perspektiverende oppmerksomhet som en Top-Down kognitiv og motiverende struktur som genererer økt bevissthet og fokus over tid for å få relevante stimuli og responser. Ocasio (2011) bruker begrepet perspektiv i stedet for fokus, fordi fokus også brukes til å formidle utfallet av en selektiv fokusering i en bestemt kontekst eller tidspunkt snarere enn fokus over tid (Ocasio, 2011). Perspektiv impliserer en mer generell strategi for oppmerksomhet og har direkte forbindelse til Mintzberg's oppfatning av strategi som perspektiv (Ocasio, 2011). Det dominerende perspektiv for oppmerksomhet i virksomheten, tilsvarer da det dominerende perspektiv til strategien til virksomheten (Ocasio, 2011), og når strategien er definert som et perspektiv på hvordan allokere ressurser i virksomheten. Perspektiverende oppmerksomhet er en Top-Down struktur som er kritisk aktivert i Top-Down kognitive prosesser (Ocasio, 2011). Ocasio (2011) sier at man må være oppmerksom på at enkeltpersoner, organisasjoner og sosiale systemer, kan ha flere konkurrerende og motstridende perspektiver på oppmerksomhet. Perspektiverende oppmerksomhet kan være tilbakeskuende, basert på tidligere organisasjonserfaring, eller fremtidsrettet, basert på kognitiv kunnskap om miljø (Ocasio, 2011). Perspektiverende oppmerksomhet kan være drevet av mål, handlingslogikker, toppledergrupper, erfaring eller tidligere oppmerksomhet. Ocasio (2011) sier at perspektiv som oppmerksomhet har både kognitive og motiverende effekt på handling og perspektiverende oppmerksomhet påvirker både automatisk og tilsiktet informasjonsbehandling.

Engasjerende oppmerksomhet

Engasjerende oppmerksomhet defineres som prosessen med tilsiktet, vedvarende tildeling av kognitive ressurser til å lede problemløsning, planlegging, forståelse og beslutningstaking (Ocasio, 2011). Ocasio (2011) sier videre at engasjement som oppmerksomhet fokuserer tid, energi og krefter på et utvalgt sett av miljømessige stimuli, repertoar av handlingsrespons og relasjonene mellom dem. Engasjerende oppmerksomhet innebærer tankemessige behandlinger av informasjon (Ocasio, 2011). Hjernen skiller bevisst informasjonsbehandling fra mindre bevisst informasjonsbehandling og hevder at sistnevnte innebærer en rutineadferd og forsterkende læring (Ocasio, 2011). Ocasio (2011) referere til Levinthal og Rerup som definerer tankevirksomhet som oppmerksomhet til kontekst og kapasitet for å svare på uventede signaler eller pekepinner.

Årvåken og utøvende oppmerksomhet, som beskrevet i kapittel 2.2, kan ses på som komplementære krefter i engasjerende oppmerksomhet (Ocasio, 2011). Ocasio (2011) sier at årvåkenhet lar mennesket feste oppmerksomheten og uten avbrytelser til en bestemt stimulus

for en begrenset periode. Utøvende oppmerksomhet lar mennesker løsne oppmerksomheten fra et stimulus, for å omfordele oppmerksomheten til en annen stimulans, og deretter komme tilbake til den første (Ocasio, 2011). Videre sier Ocasio (2011) at effektive beslutningsprosesser i virksomheter ville være umulig hvis en av disse to oppmerksomhetene manglet.

Selektiv oppmerksomhet

Valg som oppmerksomhet er det framvoksende utfallet av automatisk eller tilsiktet oppmerksomhetsprosesser som resulterer i å fokusere oppmerksomheten på selektive stimuli eller svar samtidig som hjernen utelukker andre (Ocasio, 2011). Ocasio (2011) sier videre at valg som oppmerksomhet gjelder både Top-Down og Bottom-Up oppmerksomhetsprosesser, selv om ulike studier fokuserer på enten Bottom-Up eller Top-Down prosesser. Andre perspektiver kombinere begge deler (Ocasio, 2011).

2.2.3 Meta-teorier om oppmerksomhet

For å gjøre mangfoldet av forskning forståelig og oversiktlig så identifiserer Ocasio (2011) fem klassifiseringer av Meta-teorier. Disse må forstås som idealtyper fordi spesifikke studier ikke fullstendig kan samsvare med en spesifikk Meta-teori og Meta-teoriene er ofte i kombinasjon med hverandre (Ocasio, 2011).

Atferdsteorien i virksomheten

Atferdsteorien av virksomheten som er utviklet av Cyert og March (1963), er fortsatt en innflytelsesrik teori på grunn av perspektiv i å undersøke tildeling av oppmerksomhet i organisasjoner og for forskere som følger som tradisjon (Ocasio, 2011). Ocasio (2011) sier videre at teorien ser på virksomheter som problemløsende enheter med begrenset kapasitet rundt oppmerksomhet. I sin opprinnelige formulering er virksomheten forstått som et konfliktsystem med mange konkurrerende mål og kvasiløsninger for konflikt, som involverer konkurrerende perspektiver for oppmerksomhet blant virksomhetens enheter og medlemmer av virksomhetens politiske koalisjon (Ocasio, 2011). Ocasio (2011) påpeker at perspektiv som oppmerksomhet i denne sammenheng også er formet av virksomhetens erfaring med eksisterende beslutninger og regler for oppmerksomhet. Engasjerende oppmerksomhet blir trigget av feiling i å møte aspirasjonsnivåer, som igjen fører til lokale søk og organisatorisk læring i beslutning og regler for oppmerksomhet (Ocasio, 2011). Ocasio sier videre at selektiv oppmerksomhet blir utfallet og sekvensiell til alternative aspirasjonsnivåer, samt engasjement som oppmerksomhet fører til guidet søk. Legg merke til at i forbindelse med automatiske

svar, selektiv oppmerksomhet blir drevet av perspektiver for oppmerksomhet (Ocasio, 2011). Ocasio (2011) sier imidlertid, under forhold med engasjement som oppmerksomhet vil virksomhetens perspektiv på oppmerksomhet påvirke, men ikke avgjøre valget av oppmerksomhet.

Ledelseskognisjon

Ledelseskognisjon som Meta-teori ser virksomheter som tolkende systemer (Ocasio, 2011). I følge Ocasio (2011) står involvering og sunn fornuft, i stedet for mål og vedtak, sentralt i virksomheter og virksomhetens organisering. I mange formuleringer av ledelseskognisjon er ikke oppmerksomhet ivaretatt. I andre beslektede konsepter blir å legge merke til brukt i stedet for oppmerksomhet (Ocasio, 2011). Når oppmerksomhet blir brukt som en del av Meta-teori om ledelseskognisjon, er det ofte brukt i forkant av forskningen for å kode, tolke og forstå, og da inneholder teorien bare selektiv oppmerksomhet (Ocasio, 2011). Andre ganger blir oppmerksomhet brukt til å karakterisere den begrensede kapasiteten til å behandle informasjon som er involvert i problemet, til forskjell fra fokus på virksomhetens responser (Ocasio, 2011). Ocasio (2011) sier at i løpet av det siste tiåret, har et kognisjonsperspektiv dukket opp i strategisk ledelseslitteratur. Dette synet på kognisjon er fokusert på hvordan stabile mønstre av tolkning av miljøet former organisatoriske tiltak og tilpasninger. Endringer i tolkningen blir sett på som endringer i fokuset på oppmerksomhet.

Salgsproblemer

I følge Ocasio (2011) så er perspektivet knyttet til salgsproblemer drevet ved å fokusere på strategisk ledelseslitteratur på toppledere, noe som utelukker andre aktører i virksomheten. Her er ikke fokuset bare på problemet om å registrere, men også på muligheten til det, derav er fokuset på problemstillingen og agendaen stor (Ocasio, 2011). I følge Ocasio (2011) er perspektivet på oppmerksomhet i salgsproblemer at toppledelsen er en ressurs for å skremme, og mellomlederen og de andre organisatoriske aktørene konkurrerer om ledelsens oppmerksomhet. Fra et perspektiv om oppmerksomhet så er Meta-teorien om salgsproblemer et fokus på selektiv oppmerksomhet, som forsøker å forklare hvorvidt eller hvordan initiativer rundt salgsproblemer velges av virksomheten og dens toppledelse (Ocasio, 2011). I følge Ocasio (2011) er perspektivet salgsproblemer er ofte kombinert med oppmerksomhetsbasert perspektiv.

Oppmerksomhetsbasert syn på virksomheten.

Det oppmerksomhetsbaserte synet på virksomheten har som mål å kombinere innsikt om virksomheten fra en rekke tidligere perspektiver; lovfestet, salgsproblemer og daglig ledelse (Ocasio, 2011). I følge Ocasio (2011) foreslår dette komplekset perspektivet tre prinsipper om oppmerksomhet: prinsippet om fokus på oppmerksomhet, prinsippet om situasjonsbetinget oppmerksomhet og prinsippet om av strukturert distribusjon av oppmerksomhet. Som saken med salgsproblemer så ser man med oppmerksomhetsbasert syn på organisasjonen som mer enn bare toppledelsen og fokuserer på organisasjoner som systemer hvor man kan distribuere oppmerksomhet (Ocasio, 2011). Ocasio (2011) sier at en kilde til forvirring kan være å søke i Meta-teoretiske formuleringer der alle tre varianter av oppmerksomhet diskuteres. Og valg uten et tydelig skille når det vises til ett særskilt aspekt av oppmerksomhet eller en annen (Ocasio, 2011). I følge Ocasio(2011) er definisjon av oppmerksomhet her nærmest følelsen av engasjerende oppmerksomhet, som viser oppmerksomhet som en prosess som involverer bruk av tid, energi og innsats. Ifølge oppmerksomhetsbasert, situasjonsbetinget oppmerksomhet resulterer i et bestemt valg av oppmerksomhet som driver virksomhetens atferd og resultater.

Økologiske perspektiver

Økologiske perspektiv lyser opp konkurransedyktig natur om oppmerksomhet mellom flere målsøkende oppmerksomheter (Ocasio, 2011). I følge Ocasio (2011) treffer det økologiske perspektivet bredt uavhengig av om det gjelder målene, andre problemer, saker eller initiativ. Det treffer enkeltmennesker eller sosiale grupperinger innenfor eller utenfor organisasjonen, konkurrerende organisasjoner, elektroniske dokumenter som søker å bli lagt merke til, lest og brukt med mere (Ocasio, 2011). Det økologiske perspektivet viser primært oppmerksomhet som motivasjon og behandler selektiv oppmerksomhet som mer en Bottom-up prosess (Ocasio, 2011). Det økologiske perspektivet er ikke bare drevet av karakteristiske trekk for det individuell målet på oppmerksomhet, men også av tetthet og synligheten av alternative mål for oppmerksomhetsfokus (Ocasio, 2011). I følge Ocasio (2011) benyttes primært en økologisk, Bottom-up tilnærming til oppmerksomhetsprosesser for å forklare hvorfor noen dokumentkilder i et kunnskapsmarked mottar oppmerksomhet og noen dokumentkilder ikke gjør det. Leverandører av kunnskapsdokumenter som okkuperer et overfylt segment av konsulentfirmaer innen ledelse fikk mindre oppmerksomhet enn gjorde de som konkurrenter i en mindre overfylt nisjer (Ocasio, 2011). I følge Ocasio(2011) var det mest interessante at den negative konkurranseeffekten ble dempet av spesialisering og konsentrasjon i egen dokumentforsyning.

2.2.4 Kritikk og utfordringer rundt den eksisterende empiriske forskningen

I følge Ocasio (2011) er det vanskelig å sammenligne og systematisere empirisk forskning rundt oppmerksomhet da det er ulikheter i begreper og definisjoner. Likevel har Ocasio (2011) oppsummert noen kritiske læringspunkter og forslag til løsninger gjennom den empiriske forskningen som finnes. Jeg oppsummerer de i en tabell nedenfor:

<i>Perspektiverende oppmerksomhet</i>	<i>Engasjerende oppmerksomhet</i>	<i>Selektiv oppmerksomhet</i>
<i>Perspektiverende oppmerksomhet på virksomhetens beslutningstakere kan bygges inn i operasjonell struktur, kulturell struktur og sosial struktur</i>	<i>Engasjerende oppmerksomhet forenkler variasjon i etablerte oppmerksomhetsperspektiver og gir mening</i>	<i>Selektiv oppmerksomhet formidles av den engasjerende oppmerksomheten for interne og eksterne aktører i organisasjonen, inkludert media.</i>
<i>Fremtidsrettet perspektiverende oppmerksomhet letter en virksomhets evne til å overvinne strukturelle tregghets og kjernestivheter</i>	<i>Likhet av engasjerende oppmerksomhet gjennom hele virksomhetens kanaler, nivåer og individer, forenkler etablering av endringer i organisatoriske nivåer på perspektiverende oppmerksomhet, som igjen leder til organisasjonslæring og endring.</i>	

Figur 3 Oppsummering av empiriske funn innenfor oppmerksomhet (Ocasio, 2011, s. 1292:1293)

2.2.5 Oppsummering

I følge Ocasio (2011) har det i løpet av det siste tiåret blitt flere som forsker på oppmerksomhetens betydning i virksomheter. Utfordringen har vært at ulike forskningsstudier fokuserer ulikt på oppmerksomhet (Ocasio, 2011):

- Perspektiverende oppmerksomhet (top-down struktur),
- Engasjerende oppmerksomhet (top-down og bottom-up prosess)

- Selektiv oppmerksomhet (utfall)

I følge Ocasio (2011) har mye forskning på oppmerksomhet likevel gitt direkte eller indirekte, forklaringer på virksomheters tilpasning. Teori og forskning på oppmerksomhet gir en mellomting mellom teorier om strukturell determinisme, enten miljø eller faste nivå, og teorier om rasjonelle strategiske valg (Ocasio, 2011). I følge Ocasio (2011) så viser forskningsresultater at engasjerende oppmerksomhet og fremtidsrettet perspektivering av oppmerksomhet forenkler virksomhetens evne til å overvinne treghet og utøve ledelsesmessig skjønn over eget miljø.

2.4 Indre og ytre motivasjon

I følge (Kuvaas, 2008) 2008 har hard og myk HRM to helt forskjellige grunnlag for hva som skal til for at ledere og medarbeidere skal gjøre en god jobb. Videre sier (Kuvaas, 2008) at hard HRM er den kontrollorientert formen, hvor forutsetningene om atferd og jobbmotivasjon hvor medarbeiderne i utgangspunktet er lat og lite motiverte eller utspekulerte egoister som kun er opptatt av å følge egeninteresse. Motivasjonsteoretisk så finner vi grunnlaget for hard HRM i forsterkningsteori og prinsipal-agent teori hvor motivasjon likestilles med ytre motivasjon. Ytre motivasjon kommer til syne gjennom atferd hvor drivkraft for atferd er ytre belønning som skryt eller ekstra penger (Kuvaas, 2008). I myk HRM antar man at medarbeideren liker å gjøre en god jobb, ønsker å utvikle egne ferdigheter og gjerne deltar frivillig på oppgaver som bidrar til realisering av virksomhetens mål. Den myke HRM åpner for at indre motivasjon kan være viktige drivkrefter i virksomheter. Indre motivasjon kommer til syne gjennom atferd hvor indre belønning som glede, mening og tilfredshet knyttes til de oppgavene medarbeiderne utfører. Medarbeiderne tenker da i mindre grad på hva han eller hun får for å utføre oppgaven.

Forholdet mellom indre og ytre motivasjon er det samme som forgrunn og bakgrunn. Ytre motivasjon kommer i forgrunnen når vi er i posisjon til ytre belønning som for eksempel lønnsforhandlinger. Den indre motivasjonen er i forgrunnen i det daglige når vi gjør jobben vår. Enten opplever vi indre eller ytre motivasjon knyttet til jobben (Kuvaas, 2008).

3. METODE

I dette kapittelet vil jeg beskrive forskningsmetoden jeg har brukt i min studie. Valg av metode avgjør hvordan innsamlede data skal gi svar på den problemstillingen jeg har valgt. I korte trekk handler kapittelet om valg av forskningsdesign, datainnsamling og analyseteknikker. Til slutt vurderer jeg validitet, reliabilitet og etiske problemstillinger.

3.1 Forskningsmetode

For å kunne sikre validitet og reliabilitet i min forskning vil jeg i det følgende beskrive metoden som jeg har benyttet.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet jeg har brukte er eksplorative. Dette fordi når jeg starte så var problemstillingen uklar og veldig grov. Designet er godt egnet til situasjoner der man står ovenfor et fenomen man ønsker å vite mer om og hvor man egentlig ikke har noen formening om hvordan fenomenet skal analyseres. (Sander, 2016)

3.3 Kvalitativ metode

Valget av forskningsmetode betyr at forskeren må velge hvilken type data som er best egnet til å gi svar på problemstillingen. Jeg har valgt kvalitativ metode for min innsamling. Min problemstilling er undersøkende og metoden må derfor få fram så mange nyansen som mulig. I følge Holme & Solvang (1998) er det fire hovedelementer av metodisk karakter

- Nærhet til undersøkelsesenheterne
- En sann gjengivelse av hendelsen
- Rapporter bør inneholde rent beskrivende stoff
- Direkte sitater som viser undersøkelsesenheternes måte å uttrykke seg på

Jeg har i størst mulig grad forsøkt å få dette til.

3.4. Datainnsamlingsmetode

Jeg har valgt semistrukturerte intervjuer som min innsamlingsmetode. Valg av semistrukturert intervjuer ble gjort på bakgrunn av at denne typen intervjuer avdekker bredere enn ststrukturert intervjuer. Jeg har også samlet på informasjon ustrukturert gjennom å være ansatt i bedriften i 11 år. Jeg har lest en del interne dokumenter for å øke forståelsen av historien til virksomheten og har også hatt uformelle samtaler med som kunne fortelle mer om dokumentene.

Intervjuene er gjort ansikt til ansikt der det var fysisk mulig. Under intervjuene brukte jeg en intervjuguide med åpne spørsmål. Intervjuguiden startet med noen enkle spørsmål, før de litt vanskeligere kom litt lenger ute intervjuet. Dette er gjort for å varme opp informanten i starten. De øvrige er gjort via telefon eller videomøte. Min forskning vil ikke kunne være objektiv, så det å distansere meg fra de jeg snakket med ville ikke være hensiktsmessig.

3.5 Casebedriften

Casebedriften er et norsk finanskonsern. Etter ønske fra virksomheten så ønsker de å være anonym og ikke gjenkjennes i oppgaven.

3.6 Utvalget

Da jeg har mellomledere i min problemstilling så var det naturlig at jeg valgte ut mellomledere i konsernet. Jeg har snakket med mellomledere som er kundegrensesnittet, enten i et bankkontor eller i sentral kundebehandlingsenhet. Til sammen har jeg snakket med 6 banksjefer og 5 avdelingsledere. Det er representanter fra alle fem kundedivisjonene til finanskonsernet. Dette var for å et bredest mulig bilde av problemstillingen og for å få med alle relevante deler av kundevirksomheten. Alle de mellomlederne jeg har snakket med har jeg en relasjon til gjennom at vi er kolleger.

3.7 Analyse av data

Jeg har transkribert alle intervjuene. Etter at transkribering var ferdig har jeg jobbet igjennom materialet flere ganger. Jeg har satt sammen ulike tema for å se på sammenhenger der. Jeg har forsøkt å sammenstille etter utvalgte ord for å se om det ga andre sammenhenger. Jeg har også hørt igjennom alle intervjuene flere ganger for å sikre at jeg ikke har gått glipp av relevant informasjon. Det har vært en krevende jobb, både i tidsbruk men også antall ganger jeg har lyttet til og lest igjennom. Etter hvert begynte jobben med å sortere ut de poengene som ikke opplevdes som relevant for oppgaven. Når det var gjort startet jobben med å lete etter konkrete funn og hvilke konklusjoner jeg kunne dra ut av dette. Jeg har heldigvis skrevet opp etter hvert som jeg har gjort funn, og jeg vet ikke hvor mange post-it lapper som har vært brukt for å holde det tematisk og oversiktlig.

Det er en metode som lar forskeren gå fra data til teori, og kalles for induktiv metode. Gjennom mitt arbeid har jeg da skapt rom for alternative teorier underveis.

3.8 Forskningskvalitet

Når det kommer til validitet og reliabilitet så er det første jeg vil påpeke at det vil være vanskelig å gjenskape denne forskningen. Den narrative historien som jeg forteller er samlet inn gjennom lang fartstid i konsernet.

Reliabilitet i denne undersøkelsen vil være å se om jeg kunne finne ut noe mer om tema jeg undersøker. Det er ikke mulig for meg å måle om koblingen mellom teori og empiri er god eller dårlig. I følge Kvale (1997) så handler ikke validitet bare om de metodene som blir brukt. Det handler like mye om forskeren som person og hennes moralske integritet er minst like avgjørende for evaluering av den vitenskapelige kunnskapen som er produsert (Kvale, 1997). Jeg har gjennom hele forskningen min hatt et kritisk blikk på de tolkninger jeg har gjort og jeg har diskutert med andre kolleger for å sikre at jeg ikke mister noe på veien.

Jeg har vært bevisst på at informanter kan oppføre seg litt ulikt i en intervjusituasjon enn slik de er til vanlig. Det er flere forhold som kan påvirke slik at ikke de dataene intervjueren får er riktige. Men jeg opplevde at alle de jeg intervjuet var engasjert rundt teamene og ikke holdt tilbake informasjon. Synes likevel det er viktig å påpeke at en feilkilde i denne sammenhenger kan jo være at jeg har intervjuet mine kolleger. Det kan være at noen har valgt å holde tilbake informasjon eller sagt informasjon for å være taktisk i forhold til oppgaven. I denne sammenhengen tenker jeg at informantene kan ha sagt ting de ikke nødvendigvis ville kommunisert i andre fora, men det henger jo også sammen med oppgavens problemstilling.

3.9 Etiske problemstillinger

Det å være forsker i egen virksomhet er ikke alltid like enkelt. Jeg har forsøkt så godt som mulig å anonymisere de jeg har intervjuet og virksomheten i seg selv. Jeg tviler ikke på at mine kolleger ikke har svart ærlig og det setter jeg pris på. Det jeg har kjent en del på er å presentere en empiri rundt det som oppfattes som et team som angår og opptar mange. Men en av verdiene til virksomheten er tillit. En annen er tøff. Og med støtte i de verdiene så har jeg valgt å gjennomføre denne studien.

4. EMPIRI

Finanskonsernet har vært igjennom betydelige organisasjonsendringer siden 2013. Resultatene av dette er en flatere struktur med kortere vei fra kundefront til konsernledelsen. Markeds- og kundeansvaret er nå en del av konsernledelsen og informasjons- og beslutningsveien har blitt kortere og raskere. Fullmakten er flyttet ut regionalt og nå kan de fleste kredittbeslutninger tas ute i regionene. Filosofien bak dette er å gi kunderådgivere og mellomledere i kundefronten reell beslutningsmyndighet og dermed i stand til å reagere raskt på kundens behov uten å måtte innhente aksept og klarsignal fra sentral ledelse. I tillegg har endringen gitt et bedre tilbud til kundene fordi nå har konsernet samlet bankvirksomhet, eiendomsmegler, regnskapstjenester og produktspesialister i samme enhet. Kunden får dermed et bedre tilbud på en plass en tidligere

4.1 Mål og måling i et norsk finanskonsern

Finanskonsernet sier at en forutsetning for å utføre målinger er en effektiv målstyring av konsernets strategiske måloppnåelse. Konsernet benytter et strategisk målerkort og rullerende prognoser som sitt styringsverktøy

Strategisk målekort som styringsverktøy

Finanskonsernet benytter strategisk målekort og rullerende prognoser som styringsverktøy. Ansvarliggjøring sikres med tydelig kommunikasjon av forretningsplaner og fastsatte mål til de ansatte. Dette blir operasjonalisert gjennom klart definerte roller, ansvar og forventninger, og ledere som holdes ansvarlige for måloppnåelsen innenfor de enkelte ansvarsområdene. Tidligere har konsernet brukt balansert målstyring. Balansert målstyring ble implementert i konsernet i 2002. Bakgrunnen for dette var at kortsiktig gevinst var kommet foran den langsiktige styringen på grunn av manglende oppfølging av måleparameterne. I den forbindelse trengte konsernet et styringsverktøy som kunne bedre forståelsen for helhet samt sammenhengen mellom strategiske og operative målsettinger og bedre bankens lønnsomhet. Det balanserte målekortet ble videreutviklet internt. I denne prosessen ble målekortet gradvis mer operasjonelt, samtidig som mange mellomleder var involvert i prosessen rundt målfastsetting. Resultatet ble verken «fugl eller fisk». Ikke operasjonelt nok til å funke i hverdagen, og ikke strategisk nok til å styre retningen. De fire tradisjonelle perspektivene i målekortet ble endret til; antall kundemøter, antall kunder som hadde vært igjennom beste kundeopplevelse og benchmark mellom bankene. Den operasjonelle delen ble i 2011 erstattet av et eget prestasjonsoppfølgingsverktøy som het Maze. Dette coachingsverktøyet skulle være i tråd med det som ligger i strategien og målekortet. Maze var et måleverktøy som målte

rådgivers resultat og aktivitet på fastsatte mål i volum for fire salgsparetere. Summen av kunderådgivere ga regionens prestasjon. Målene som lå i prestasjonsoppfølgingsverktøyet var absolutte mål på volum og ikke på relative mål. Fra 2013 ble det balanserte målekortet forenklet og gjort om til et strategisk målekort og skulle være et ledelsesverktøy for konsernledelse og regionledelse. Det er kun konserndirektørene som er direkte involvert i arbeidet med det strategiske målekortet og det brukes ikke på det operative nivået. For de laveste nivåene i banken kunderådgiver og avdelingsleder er kortet blitt fjernet. Det er tilgjengelig for banksjef dersom denne spør etter kortet. Maze ble avvirket i 2014, etter krav fra regiondirektørene. Systemet hadde vokst seg for stort og omfattende med hensyn til mål og KPI-er, og det var for arbeidskrevende på grunn av manuell registrering. De siste to årene er det i stedet satt i gang nye/ulike målinger av salg og kvalitet.

4.2 Utfordringer for mellomledere knyttet til røde KPI-er

4.2.1 Kjennskap til strategisk målekort hos mellomledere

Definisjon av målekort

Da det har vært et skifte i fra balansert målekort til strategisk målekort var det interessant å spørre mellomlederne hvordan de nå definerte målekortet til banken. Fire av mellomlederne hadde ikke noen definisjon av målekortet i finanskonsernet, to av disse jobber i avdelinger hvor det finnes parametre som avdelingen måles på. De resterende syv mellomlederne kjente til målekortet og alle var enig i at målekortet var knyttet til strategien. En av dem sa:

«Vi har et målekort ja, basert på de parameterne som går på de strategiske målene, det er mål som er tuftet på strategien og så har vi drillet det ned til avdeling»

Bruk av målekort

Som banksjef er du ansvarlig for måloppnåelsen innenfor din avdeling. Derfor var det interessant å finne ut hvordan de ulike banksjefene og avdelingslederne kjente til bruken av målekortet. Her var gruppen delt og syv av lederne kjente ikke til bruken av det strategiske målekortet, en banksjef og seks avdelingsledere. De 5 andre som kjente til det strategiske målekortet mente at det ble for overordnet for dem som mellomleder. Når det var helt ned på team, som et balansert målekort, var det kjempeinteressant og det ble brukt daglig. Det ble da brukt til å se hvor lederen og teamet skulle sette inn trykket for å komme i mål på de ulike parameterne. Det var en oppfatning om at dette ikke var styringsverktøyet til avdelingslederne:

«Vi har vel å fått beskjed om at det er ikke vårt styringsverktøy, det er ikke vi som skal gå inn å bruke det, men det ligger nok åpent for alle at vi kan gå inn å se på det.»

Det er flere i konsernet som kjenner til disse regionstyremøtene, men det er ganske «lukket» rundt hva som egentlig er agenda for disse møtene og hva som kommer ut av dem.

To av banksjefene kunne bekrefte at det strategiske målekortet ble brukt i regionstyremøter som blir avholdt hvert kvartal:

«Veldig mange av de måleparameterne blir oppdatert på kvartalsnivå... man har jo etablert noe man kaller styremøter... og der kommer det komplette målekortet til min leder og da får jeg kopi av det.»

Parameterne har ulike tidsaspekter og rapporteres inn til regionstyremøtene hver kvartal, tertial, halvårlig eller årlig alt ettersom hvilken parameter det er. Posisjon, økonomi og deler av kvalitet rapporteres kvartalsvis, andre delen av kvalitet rapporteres tertialvis, kundetilfredshet halvårlig og medarbeidertilfredshet årlig. De to sistnevnte er persepsjonsmålinger.

En av banksjefene mente at målekortet skulle brukes til å nå de strategiske målene:

«Jeg tenker at vi skal bruke det for å nå de strategiske målene som vi har sagt at vi skal nå. Vi har valgt ut ett av de strategiske målene som vi begynner å jobbe med, og så har vi laget KPI-er og kartlagt driverne for å nå det målet. Så det er jo en måte å jobbe på.»

Jeg har ikke lyktes i å finne det strategiske målekortet tilgjengelig åpent for alle i konsernet. På intranettet finnes det en side som heter «Strategi 2016». På denne siden finnes finanskonsernets visjon, DNA, strategiske mål og ni prioriteringer for perioden 2014-2016.

4.2.2 Hva kommer først målet eller målingen?

En utfordring som oppleves frustrerende blant banksjefene rundt rapportering på det strategiske målekort er tidspunktet for fastsettelse av mål og når det rapporteres på mål. En av lederne for en avdeling beskriver det som følger:

«Det går jo på når tid vi jobber med fastsettelse av mål i forhold til når tid vi skal innfri mål...så er utfordringen at man da bruker store deler av 1. kvartal til å bli enig om målene...fordi da har man allerede utøvd og skapt resultater...man får jo ikke lov til å gjøre januar på nytt».

Det oppleves som vanskelig for ledere å prioritere de rette tingene for å nå målene, når målene blir satt i ettertid. Da ender lederen om med en rød KPI som egentlig ikke er mulig å få grønn fordi målingen kommer før målet. Og det gjelder ikke bare de økonomiske målene, men også

mål for kvaliteten. Flere av lederne jeg snakket med var frustrerte over at målene kom altfor sent. En av banksjefene kom med et eksempel på at målingen kommer før målet:

«Vi har nettopp hatt en revisjon av vår kredittavdeling...i sakene påpeker revisjonen at rådgiver ikke har fulgt ny rutine. Da er sakene gjort i januar hvor rutinen ikke er implementert, den er ikke ferdig fastsatt, den er ikke distribuert ut til oss og vi har i hvertfall ikke fått kjørt opplæring på det, men når du leser rutinen så står det gjeldende fra 1. januar».

Det oppleves ikke som vanskelig for banksjefen å forklare seg ut av hvorfor det kommer en rød KPI, så i seg selv er det jo ikke problematisk. Det som oppleves frustrerende er at revisjonen bruker tid på det. Når konsernet da ligger på etterskudd hvert eneste år med fastsettelse av mål, både på kvalitet og økonomi så går det utover både det ene og det andre. En av banksjefene var skikkelig frustrert rundt forsinkelsen i det strategiske arbeidet:

«Det gjør noe med arbeidstilfredsheten, det gjør noe med motivasjon. Arbeidsgiver sier ting altfor seint. Der har vi kjempeutfordring, vi ligger faktisk tre måneder skjevt, er min påstand, på det strategiske arbeidet, vi ligger tre måneder på etterskudd til enhver tid på det strategiske arbeidet».

To av banksjefene var tydelig på at når de kom på jobb 1. januar så måtte det strategiske målet være klart. Da måtte de kunne gå i gang med jobben, ikke sette seg ned å diskutere hva som skal gjøres i løpet av året. En av banksjefene var også usikker på om det var riktig å sette målekort med parametere for et helt kalenderår.

4.2.3 Det renner nedover fra toppen

På spørsmål om noen av lederne hadde vært med på å utvikle det strategiske målekortet svarte 9 av 11 at det hadde de ikke. Målene i målekortet fastsettes gjennom en styrt top-down prosess.

«Målene fastsetter vi ut i fra konsernmålene, målene er jo utledet fra strategien og satt på konsernnivå og fordelt ut på regionsnivå. Og så har jo vi da ut fra de tallene satt oss egne tall for hver avdeling for å kunne nå målene til regionen. Det blir jo den veien da, det renner nedover.»

Det er en opplevelse fra lederne at det strategiske målekortet er bestemt ovenfra og at det er dette de skal måle på. En av banksjefene har forstått det slik at det er deres jobb er finne ut hva som må gjøres for å nå målene i det strategiske målekortet. En annen av banksjefene mente at kortet var satt, men at banksjefen fikk lov til å prioritere hvilke av de strategiske tema lederne først ville jobbe med:

«Nei altså kortet er jo satt på mange måter, basert på kriterier som man som konsern anser som viktig. Men jeg får lov å være med å prioritere om jeg synes det er viktigst å nå posisjon først, kundetilfredshet etterpå eller motsatt»

Når det kom til muligheter for å endre på et mål underveis i et år så er det liten mulighet til det. Det er heller ikke kultur for å endre mål underveis i ett år. Så da blir det sånn at man noen ganger kommer litt langt foran eller veldig langt bak en KPI:

«da må man jo lære seg å ta et steg av gangen.»

4.2.4 Ambisjonen er satt, men gjett gjerne på et tall!

I følge banksjefene er ambisjonene satt før prosessen kjøres i gang, og selv om det er høringsrunder så oppleves det som lite rom for å justere på ambisjonene. Det er allerede bestemt hvilken vekst som skal være på de ulike områdene så det oppleves for lederne at høringsrunden ikke gir noen verdi, fordi de får «beskjed» om hva som forventes av vekst. En avdelingsleder beskriver det som:

Det er lagt føringer for hvordan vekst vi skal ha på de ulike områdene, både på utlån og breddeproduktene. Så der har vi fått beskjed om hva som forventes av vekst.

Dette støttes opp av en banksjef som sier at de har fått en beskrivelse av hvor stor veksten skal være. Graden av involvering i dette arbeidet oppleves som fraværende. En banksjef sier:

«I den salgsrapporten har vi lagt inn en del mål...da kom det egentlig en beskrivelse av hvor stor denne veksten skal være på de forskjellige områdene»

En av avdelingslederne opplevde at det hadde vært en diskusjon om kontoret skulle selge ut fra hvor mange kunderådgivere de var eller om kontoret skulle selge ut i fra det markedet som kontoret var i. Og avdelingslederen synes det er i:

«Vi hadde jo en kjempeinteressant diskusjon, men opplever likevel at styringen kommer ovenfra om hva som skal leveres per kunderådgiver i salg.

«Føringen kommer nok ovenfra, at dere bør levere så mye på skadeforsikring eksempelvis. Okay hvor mange er vi, hvor mye bør vi klare, relativt lik arbeidshverdag hvor mye bør det teamet klare.»

Mens en fjerde banksjef beskrev målfastsettelsen som et enkelt regnestykke:

«Vi bruker det vi får fra konsern om forventning til økning og så setter vi prosentvis økning fra fjoråret og så kommuniseres det ut i avdelingen.

Ambisjonen er på nysalg og fastsettes i kroner for forretningsområdene forsikring og sparing. På finansiering tar ambisjonen utgangspunkt i markedsområde der kunden tilhører. På

forretningsområdene er det enten i kroner eller i antall på produktene. Nysalg måles i volum. Flere av banksjefene mente at ambisjonen som ble lagt til dem var veldig ambisiøs. Bakgrunnen for at den er ambisiøs er at ambisjonen er lagt ut fra hva kunden skal kjøpe hos oss. Før så registrerte kunderådgiverne det de solgte, men nå er alt snudd på hodet fordi alt som kundene kjøper blir tildelt stedet der kunden tilhører. Bakgrunnen for at det blir slik er at konsernet opererer med en stedsstruktur i bunnen. Det vil si at alt som jobbes på en kunde blir godskrevet det stedet kunden er registrert på i rådgiversystemet. Så hvis kunden kjøper noe på nett eller kjøper noe assistert av kunderådgiver eller kundesenter så tilfaller kjøpet til det kontoret kunden er registrert på og det kontoret godskrives volumet. Det oppleves som vanskelig for lederne å sette tall for kundens kjøp i volum. En av banksjefene beskriver det slik:

«Ambisjonen er veldig ambisiøs på enkelte området og det handler jo også om at nå er ambisjonen lagt ut i fra hva kundene kjøper hos oss kontra før hvor vi selv registrerte det vi solgte. Fordi salgsregistreringen nå er snudd på hodet, alt som kjøpes av våre kunder blir tildelt stedet der kunden hører til...Så det er veldig vanskelig å sette de her måltallene fordi vi har ikke noen sammenlignbare tall fra før av.»

En annen ting som gjør fastsettelse av måltall på kundens kjøp/rådgivers salg er at i ambisjonen for regionen ligger det innlagt hva den nye salgsenheten skal bidra med for å øke kjøp med til regionene. Så når en rapporterer på salg/kjøp så er det ut i fra en ambisjon om at flere skal levere på samme måltall, men det er bare én som følges opp på måltallet.

«Vi vil få et eget apparat som skal stå før stadig større del av salget vårt. Så de tallene på det salget som dem ennå ikke har begynt å selge er også inkludert i det måltallet som vi da fordelte i begynnelsen av året. Så jeg forventer jo at vi starter å se en tilnærming til å nå måltallene i løpet av året men at vi foreløpig ligger et stykke unna.»

En av banksjefene synes det var vanskelig å sammenstille forventninger om å øke nysalg i volum, samtidig som man skulle ha økt fokus på bestandsbevaring. Tanken er at det er viktig med langsiktig fokus og ønske om at avdelingen skal ha en sunn vekst:

«Vi har jo den salgsportalen hvor det er lagt inn en del mål og de målene er mye styrt over oss.. Og så har vi endret strategi fra volum til en sunn vekst. Det måles mer på resultat enn på volum»

Mellomlederen beskriver også at rådgiverne synes det er vanskelig å jobbe etter mål på nysalg på produkter samtidig som de skal ha sunn vekst. På bakgrunn av dette har avdelingen laget sitt eget verktøy som viser hvor lønnsom en kunde er, før de tar inn kunden.

5.2.5 Andre røde KPI-er i konsernet?

Ut fra min kjennskap er det kun Produksjons- og servicesenteret som har formaliserte KPI-er som ikke er en del av det strategiske målekortet. Den ene avdelingen har tre KPI-er som går på elektronisk signering og depotkvalitet. Dette er resultat KPI-er som sier noe om outputen av en prosess. Det er satt et måltall på når det er rødt, gult og grønt. Måltallet rapporteres til konserndirektør for region. Det er litt misnøye blant kunderådgivere på disse KPI-ene og de kjenner på det som kontroll og overvåkning. Kunderådgiverne har også en formening om at det er for lite rom for dem å ta selvstendige beslutninger i disse sakene. Og at feil rapporteres tilbake uten at det kan gi dem noen læring, de får bare tilbake hvor mange feil de har. De tre andre avdelingene har også egne KPI-er som går på tid og antall. Disse KPI-ene følges opp hver dag på tavlemøte. Her er det også frustrasjon rundt røde KPI-er fordi det er høy trafikk inn og henvendelsene de får inn, ikke lar seg løse i førstekontakt med kunde eller kunderådgiver i kontoret. Mellomlederne ønsker flere medarbeidere, men møter ganske strengt regime på å få ansette flere. Så da har de sine røde KPI-er på kundetilfredshet, og på leveransetid og på medarbeidertilfredshet.

4.2.6 Større eierskap til mål resulterte i flere mulige røde KPI-er

Som en del av arbeidet med Lean i konsernet ble det utviklet et utrullingsløp for prestasjonsutvikling av team. Målet med prestasjonsutviklingen var å få medarbeidere til å sette seg KPI-er for teamet sammen. Dette for å skape et større eierskap til prestasjonsmål som går på aktivitet. For å operasjonalisere strategien i aktiviteter så gjennomføres det en to dagers workshop med teamet og leder. Teamet bryter ned ett eller flere av de strategiske målene i drivere og for så å sette KPI-er på aktiviteter/prestasjoner for teamet. De tre KPI-ene måles kun på teamnivå i det aktuelle teamet og rapporteres ingen steder. Workshopen er et samarbeid mellom teamet, leder og rådgiver fra HR-avdelingen. En av banksjefene beskriver workshopen som:

De aktivitets-KPI-ene har vært gjennomført gjennom Lean og de Leanprosessene vi har. De ansatte var delaktig i forhold til å skape den beste kundeopplevelsen. Vi kaller det for aktivitetsmål.»

Målnedbrytingen skjer ved at det først er en gjennomgang med de ansatte på de fem strategiske målene og så blir teamet enig om hvilket strategisk mål som teamet skal begynne med. Da har det stort sett vært enighet i de teamene som har hatt workshop, at de ønsker å starte med det målet som går på kundetilfredshet. Her er det en antakelse om at konsernet har fornøyde kunder så blir man jo nummer 1. og har man fornøyde kunder så har du mest

sannsynlig flinke og engasjerte medarbeidere. For kundene blir ikke fornøyde om konsernet ikke har flinke medarbeidere som er engasjert. Med flinke medarbeidere så oppnår også konsernet kvalitet i det de gjør og da oppnås også solid drift. Så fokuset fra rådgiversiden var naturlig at det skulle være kundeperspektivet. Når aktivitetsmålene er satt så holdes det daglige tavlemøter, der man har KPI-ene som en del av møte. KPI-ene oppdateres enten daglig eller ukentlig alt ettersom hva teamet har valgt. Disse KPI-ene ses opp mot det resultatmålet som det eventuelt skal treffe på, for eksempel inntjening i det strategiske målekortet. En banksjef sier:

«Og så må vi jo evaluere og se om det måltallet harmonerer med de økonomiske målene vi har, sånn at det gir seg utslag i de regnskapstallene, at vi når de målene.»

Avdelingen prøver å se om de aktivitetsmålene de har satt seg leder til de resultatene de ønsker, det resultatkravet som er satt for avdelingen ovenfra. Hvis ikke aktivitetene gjør det, så må teamet endre på de aktivitetene de har satt seg som mål å gjennomføre. Eller så må teamet evaluere å se på om de kanskje er det ikke de rette KPI-ene de har.

Det var en utfordring med å få teamet til å sette mål på aktiviteter. De var ikke vant til å sette mål på det de skal gjøre. De er vant til å sette mål på resultat. Det var også en krevende øvelse når de skulle ta stilling til hvilke tre KPI-er de skulle velge. Og tankesettet med at det skulle gjelde for hele teamet var ikke like enkel for alle å forstå. Medarbeidere og ledere i banken er vant til å ha mange mål og målinger. Og lederne ved de fleste stedene dette er rullet ut lurer på hvor de skal gjøre av alle de andre KPI-ene. Banksjefene og avdelingslederne blir jo målt på masse forskjellige KPI-er. Så er det jo da bra at disse 3 KPI-ene i hvert fall gir treff på et strategisk mål...

4.2.7 Laget som selger mest!

Konsernet har en forhistorie med benchmark. Maze ble brukt til benchmarking av rådgivernes prestasjoner. Rådgiverne måtte samtykke til at det kunne vises rangering over resultater til konsernets 20 beste navngitte rådgivere på hver måleparameter, per uke, måned, kvartal og år. Dette ga rådgiverne mulighet til selv å kontrollere sine egne prestasjoner mot kollegaene sine, hva lederen forventer og hva kunderådgiveren kan forbedre seg på. For å finne beste praksis intervjuet lederne de flinkeste rådgiverne ut fra prestasjoner i Maze. Benchmark skulle i den sammenheng bidra til å heve det totale nivået på alle rådgiverne. Grunntanken bak bruk av benchmark er at det er viktig å sammenligne seg med andre for å forbedre seg selv. Dette med benchmark var noe som engasjerte en av banksjefene spesielt:

«Og vi hadde veldig få negative opplevelser og veldig mange positive opplevelser med den måten, ja kall det KPI da, det er jo et måleparameter hvor du selv kan se hvordan du ligger an i forhold til kollegaer lengst nord i Finnmark til lengst sør på Helgeland. Og det brukte i hvertfall vi veldig positivt, og vi hadde 6 av 250 rådgiver inne på topp 25 det blei kake da altså.»

Jeg kjenner ikke til hvilke indikatorer det var, annet enn at det telling på volum av nysalg. En av avdelingslederne stiller også spørsmålstegn ved hvorfor det skal være sånn at vi ikke kan vise fram de beste. Avdelingslederen sier videre at det er ikke slik at man trenger å vise navnet til de ti dårligste, men hvis konsernet viser fram de beste så kan kanskje de som er dårlig trigges av det. Slik at de dårligste også vil være på den lista.

Maze ble sanert som prestasjonsmåleverktøy ved utgangen av 2014 i konsernet. Men som troll av eske dukket det nå i vår opp en ny benchmark. Denne gangen på nysalg og antall. Nå måles det på team. Argumentasjonen for denne rapporteringen er at den skal gi konsernet bedre salgsinnsikt. Og bedre salgsinnsikt vil gi konsernet et bedre utgangspunkt for å forbedre kundeopplevelser og prestasjoner. Benchmarken er et prøveprosjekt ut 2016. Det er litt som jeg hører en stemme til en jeg snakket med i konsernet som har jobbet en stundt: «hvis vi ikke klarer å få en rød KPI grønn, så lager vi bare et nytt mål eller et nytt målesystem...»

4.2.8 «Grønt er skjønt»

Et av spørsmålene som mellomlederne fikk var om hva de gjorde dersom de fikk en rød KPI. De fleste av mellomlederne var enig om at dersom det kom en rød KPI så var det som resultat av en hendelse internt eller endring i markedet. Og i den grad det er mulig å iverksette tiltak så gjør lederne det. En mellomleder sa:

«Da sier jeg at det var godt jobbet, men vi klarte ikke å nå målet. Så prøver vi å finne ut hvorfor da, og da er det som regel at det har skjedd et eller annet.»

En oppfattelse blant mange i konsernet er at det skal veldig lite til før du tipper over i rødt. Ved sykdom, kurs eller permisjoner så blir det som regel veldig hektisk. Det er lite kapasitet å ta av ved fravær eller uforutsette hendelser.

Når det kom til røde KPI-er som var rød over lang tid og den ikke ble grønn så må det jobbes systematisk. En av banksjefene sa at da deles KPI-en opp, så sier vi når den skal være gul, for så å bli grønn i neste omgang. Eller alternativt hvis det er veldig langt opp til gult og grønt, så justerer man til hvor lite rød skal den være i løpet av neste kvartal, halvår eller år for den saks skyld:

«dele den opp...nårtid skal vi være gul. For så å kunne bli grønn i neste omgang. Eller hvor lite rød skal vi klare å være i løpet av neste kvartal, eller neste halvår eller år for den saks skyld.»

Mens en avdelingsleder mente at det helt klart var en målsetting å få grønne KPI-er:

«det er helt klart en målsetting og det er jo hyggelig når man når den...de siste timene før klokka slår og vi mangler litt og folk bretter opp armene og tar i et tak for at hele avdelingen skal komme i havn. Selv om man på en måte har tatt sin del av kaka.»

En av banksjefene påpekte at når KPI-ene var grønne over lang tid så er det lett å falle i søvn:

«Så er det veldig lett å falle i søvn...Det er lett å glemme seg bort hvis det har gått veldig fint med et produktområde eller med et eller annet over lengre tid så har det jo avtakende salg som regel.

En annen mellomleder forteller om sin overgang fra rød til grønn KPI:

Vi hadde jo det i starten av, når vi startet med lean. Så var den jo rød..det vi gjorde da var egentlig å diskutere det åpent i gruppa hva som skal til, hvilke tiltak som vi trengte å iverksette for å komme over på den sida. Og det som jeg så som leder var at her måtte det være klare forventninger fra meg om at det her måtte vi klare. Så ser jeg vel at det ble en mobilisering og vi testa først ut en metode først og den funkete ikke og så prøvde vi en ny metode som passet og vi fikk en forståelse for at det her var noe vi måtte levere og som ble akseptert av alle og alle gjorde en innsats hvis noen var borte så måtte de andre ta en større andel av de kontakta kundene. Og det var det teamet skulle levere.

En avdelingsleder hadde opplevelsen av at finanskonsernet ikke brydde seg så veldig om KPI-ene ble rød. Mens en annen mellomleder hadde en annen opplevelse med røde KPI-er:

«Når vi får røde KPI-er så er det ikke så mange som liker det. Det er som regel ubehagelig. Handlingen er som regel at man prøver å analysere hva som er bakgrunnen for at man ikke får det her til...så det er metodikken bak her, man jobber med det som man har utviklingspotensialet på.

Det ble også nevnt av en av mellomlederne at dersom det kom en rød KPI, så var det ikke alltid tillit til at denne KPI-en faktisk var rød:

Er det kvalitet som er KPI-en som vi sliter med...okay hva er det som er feil med måten vi lager kredittsakene på, er det feil hos oss eller er det feil med systemet eller rapporteres det feil, det skjer jo for så vidt også ganske ofte...

Dette betyr at de som får den røde KPI-en framstår som dårligere enn det de er fordi det er feil i rapporteringen. KPI-en er kanskje egentlig oransje, gul eller muligens lysegrønn. Men det blir rapportert inn som rødt.

«I begynnelsen der var det ganske stygge tall og så begynner man å analysere okay hva er det som reelt her, er det noen som har trykt feil noen plass, eller er det utvalget som er plukket ut feil, og så ser man jo at sannheten er ganske sammensatt. Og sånn er det på mange områder...på måling er det dessverre ikke eksakt kunnskap det vi holder på med.»

Noen av mellomlederne har tatt et bevisst valg vekk fra det sterke fokuset på nysalg og beveget seg mot en tankegang som i større grad er rettet mot bunnlinje og sunn vekst. Det vil resultere i røde KPI-er på nysalg, men lederne ønsker et sunt resultat.

«tankegang som skal endres hos rådgiverne, hvor man alltid har vært opptatt av volum, mens nå er vi mer opptatt av bunnlinja. Så det er viktigere å ha et sunt resultat enn å ha toppvekst. Så det vi har gjort er at vi har jobbet fram et verktøy»

En annen mellomleder sier også at:

Vi har vært mye mer resultatfokusert, på det med lønnsomhet i år enn tidligere hvor vi bare så på salget... vi ser mere på hva er det på bunnlinja enn det vi har gjort tidligere år. Den salgsrapporten har ikke vært like mye framme i pannen som den har vært før.»

Det sterke fokuset på nysalg var også en årsakene til at Maze forsvant. Maze som måleverktøy ivaretok ikke den eksisterende porteføljen av kunder godt nok. Nå har noen av lederne laget seg et eget verktøy for å finne lønnsomme «grønne» kunder på lang sikt.

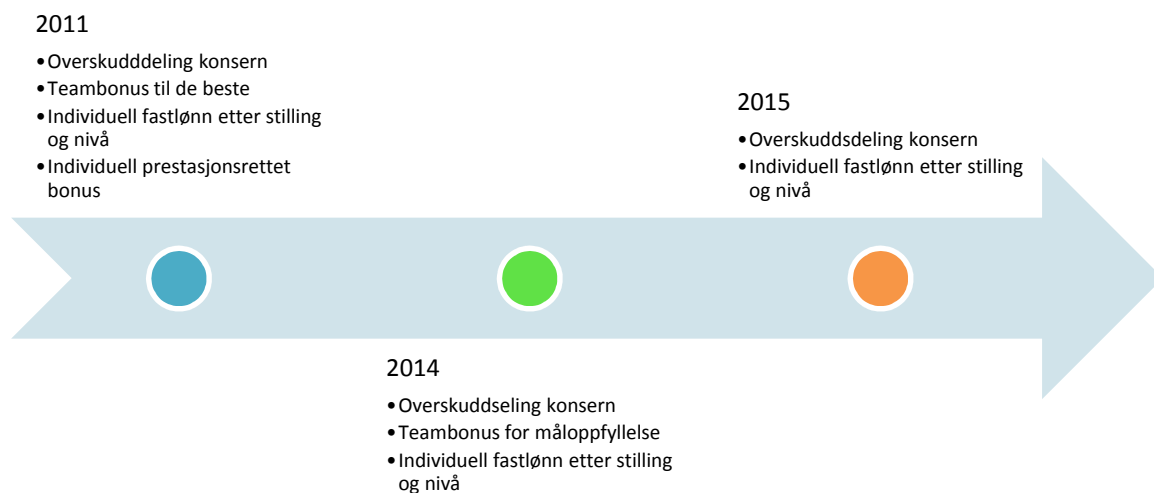
4.3 Opplevde konsekvenser for mellomledere knyttet til røde KPI-er

Konsernet har siden 2011 hatt en gradvis endring i belønningsstrukturen knyttet til måling av prestasjoner. I perioden 2011-2013 hadde konsernet en belønningsstruktur bestående av overskuddsdeling, teambonus til de beste team og individuell prestasjonsrettet bonus basert på oppnådde resultater i måleverktøyet Maze. Fokus skulle være på nysalg og bevaring av portefølje for å besørge langsiktig verdiskapning, kvalitet og lønnsomhet. I 2014 beholdte konsernet overskuddsdeling og gått tilbake til teambonus. Forklaringen for endringen er at toppledelsen har erfart at en teambasert belønningsstruktur i større grad vil stimulere til arbeid mot felles mål i det enkelte team. I 2015 ble teambonus tatt bort, og konsernet har nå en variabel godtgjørelse i overskuddsdeling som tilfaller alle i konsernet. Alle lederne jeg intervjuet hadde fått med seg denne endringen at det måles på team og at det ikke lenger er mulighet for bonuser på individ eller team. En av mellomlederne beskrev det slik:

«Ja vi har jo ikke så veldig mye mer enn lønn og årlig overskuddsdeling basert på realavkastningen.»

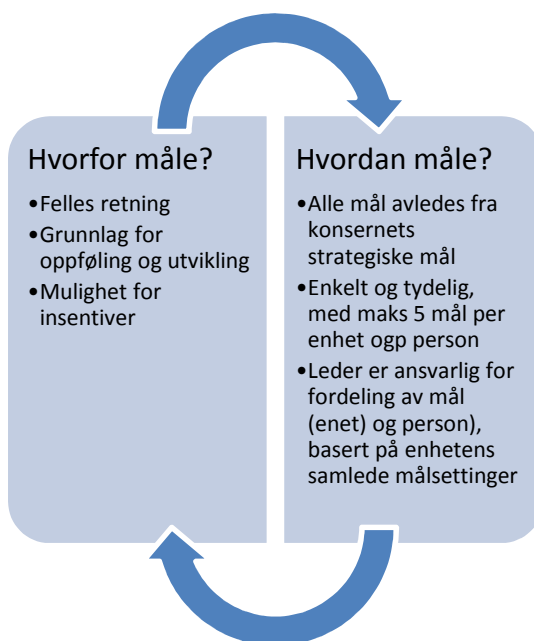
En av mellomlederne stilte seg bak dette og mente at det var et fornuftig valg av retning med tanke på hele organisasjonen: *«Jeg tror det er veldig fornuftig i en så stor organisasjon som vi*

er. Dor å nå våre mål så er alle personene viktige brikker for å nå målene sånn at det å ha utstrakt bruk av insentiver og bonuser at vi gikk bort fra det tror jeg var fornuftig, sett i fra en sånn tankegang.



Figur 4 Tidslinje belønning i et norsk finanskonsern

Konsernledelsen kommuniserte også et skifte rundt mål og måling i desember 2013. Måling skulle gjøres for å gi felles retning og brukes som grunnlag for oppfølging og utvikling, og eventuelt mulighet for insentiver. Oppsummert i oversikten nedenfor vises kommunikasjon som ble gjort rundt hvorfor konsernet skal måle og hvordan måling skal foregå:

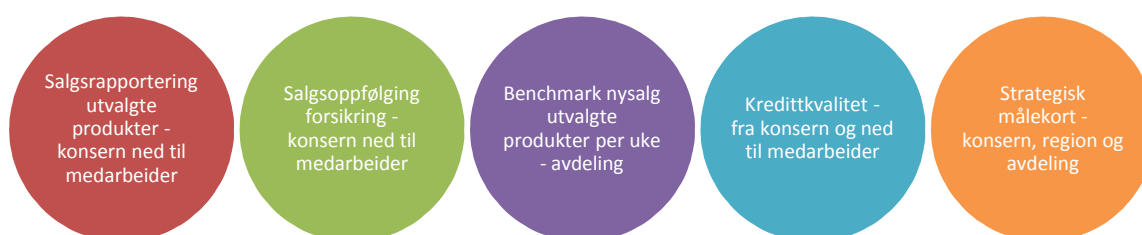


Figur 5 Informasjon om hvorfor måle og hvordan måle i et norsk finanskonsern

4.3.1 Hvor mange verktøy trengs for å følge opp en medarbeider?

Medarbeidere i konsernet skal kjennetegnes ved en høy etisk standard. Dette innebærer at medarbeidere i situasjoner der de identifiseres med konsernet, skal utvise en adferd som oppfattes som tillitsvekkende, ærlig og redelig. Adferden skal være i henhold til gjeldende lover, forskrifter, bransjenormer, interne retningslinjer og de normer som ellers gjelder i samfunnet. Om forretningsskikk så betyr det at medarbeider skal ha nødvendige kompetanse på de områder du gir råd til kunden på. Du skal gi kunden forsvarlig rådgivning og veiledning ut fra kundens opplysninger og din kjennskap til kundenes situasjon og behov. I tillegg finnes det beskrivelse av et DNA som er kjennetegnet til konsernet og fem verdier som representerer verdigrunnlaget; tro, team, teft, tøff og tillit.

Paradokset med bakgrunn i dette er at vi har minst fem måle- og rapporteringssystemer. Jeg har forsøkt å lage en oversikt nedenfor som summerer opp de fem som jeg fant. I den ene enden finner vi det mest operasjonelle og detaljerte verktøyet «Salgsrapporteringen» som fanger opp alle kjøp kunden gjør og legger dem til rett sted i stedsstrukturen og i den andre enden fines det strategiske målekortet.



Figur 6 Oversikt over målesystemer i et norsk finanskonsern

I utgangspunktet så var ingen av mellomlederne jeg snakket med av noen oppfatning av at det er problematisk å måle- og rapportere inn det rådgiverne presterte. Tidligere når det var bonuser tilknyttet mål og måling i Maze så kom disse målene ovenfra. Deretter ble rådgiver

målt hver uke på de fire parameterne som var i måleverktøyet. I tillegg ble de på målt på kundetilfredsheten i kundemøtene. Når det var bonus så var ikke rådgiverne involvert i å sette måltall, det var konsernledelsen som satte kriteriene.

Lederne jeg snakket med mener at de i dag mangler et godt måleverktøy for å følge opp teamets og medarbeidernes prestasjoner. En av mellomlederne synes det var viktig å ha en salgsrapportering å kunne følge med på:

«Når viktigheten er så stor og så er det ikke i orden...det er jo tross alt det vi lever av og det banken tjener penger på...vi må ha gode nok verktøy til å følge med...man må ha en oversikt over hva det er man styrer med.»

Flere av mellomlederne uttrykte sin frustrasjon rundt det å lete etter status i egen avdeling. Banksjefene og avdelingslederne bruker masse tid på å lete etter alt i fra målekort til andre KPI-er. Det frustreres av at status i eget kontor ikke finnes lett tilgjengelig:

«Og det å måtte bruke uforholdsmessig mye tid på å lete fram til alt i fra målekort til andre KPI-er og eventuelt egenlagede KPI-er som jeg sier at her skal vi være god. Så må jeg lete og lete for å finne tallene.»

En av mellomlederne har flagget problematikken før og hadde også et forslag til løsning på problemet:

«Enhver leder i konsernet burde hatt sin rapport...til enhver tid burde jeg kunne få en to-tre siders rapport som viste en statusoversikt over hvor ligger jeg an på de strategiske målene, og så ned på KPI-nivå og regnskap...og ikke minst kvalitet. I dag så må man inn i en hel haug med rapporter for å få oversikt over hva er ståa.»

Det var også frustrasjoner rundt tidsbruk på salgsrapporteringen. Det ene gikk på at når du skal ha opp rapporten så kan det fort gå 10-20 minutter før den kommer opp. Så det er vanskelig å bruke rapporten i teammøter fordi det tar så lang tid å laste rapporten. Dersom man ønsker å vise resultater i møter må man enten laste det over i excel eller klippe og lime bilder inn powerpoint. I tillegg er det vanskelig å se hva som er bra eller dårlig:

«Nei altså, jeg er ikke helt fornøyd med den salgsrapporteringen vi har for å si det sånn. Det er veldig vanskelig å plukke ut hva som er bra, hva som er dårlig, hva er det man har utfordringer på, kjenne igjen salgene og tildele ansvar for hvem er det som er god nå og hvem er det som har utfordringer, enten så er det fordi systemet ikke er blitt godt nok kjent eller at vi ikke har klart å tilegne oss god nok brukerkunnskap. Vi famler litt fremdeles.»

Det tredje som frustrerte var tidsbruken som alle i konsernet måtte bruke på å legge inn måltall i rapporten. Tidligere så måtte ikke mellomlederne bruke tid på å legge inn måltall i systemene.

En mellomleder var åpenbart svært frustrert over dette:

«Se bare hvor mye tull det har vært med salgsrapporten, jeg synes det var umulig å legge inn måltall nå, vi har jo gått i fra og slippe å legge inn måltall til at vi nå satt og rotet hele organisasjonen og det er jo ikke rett det da. Så det er en del prosesser som jeg føler blir iverksatt uten at en har tenkt på de nødvendige operative konsekvensene ut av det for linja.»

En annen av mellomlederne understrekte viktigheten av å ha et prestasjonsstyringsverktøy.

Og når konsernet ikke fikk den salgsrapporteringen til å virke da lager man sine egne rapporter for å følge opp rådgiverne:

«Den salgsrapporteringen er det lovet siden 2015 at nå funker det og det har ikke funket...det ble kjørt veldig hardt på i begynnelsen av det her året at man ikke skulle drive med noe skyggeregnskap...man mister tillit til akkurat det der etter hvert»

4.3.2 Ledere synes ikke det er problematisk å måle medarbeidere

Tidligere i konsernet så ble Maze brukt til styre prestasjonene til rådgiverne. Lederne brukte da verktøyet til operativ detaljstyring. Rådgiverens resultater og aktiviteter ble målt og kontrollert hver uke på individnivå og på teamnivå. Maze var med å gjøre synlig for rådgiverne hvor store avvik det var i forhold til de mål som var satt. Lederne satte inn tiltak der det var gap. Alle rådgiverne skulle følges opp individuelt en gang i uken knyttet til måleparameterne i Maze. Mellomlederne har en oppfatning om at mål oppfattes som positivt for rådgivere. Noe å strekke seg etter. Så derfor er det slik at målene på team ofte deles som et tall på antall hoder i teamet. Så selv om målet er på team så velger flere av mellomlederne å bryte tallene opp i deler og fordele det på medarbeidere. Slik at lederen vet hva hver enkelt skal levere og at medarbeiderne har noe å jobbe ut i fra:

«Det er teamet vi blir målt på. Men vi har likevel brutt det ned til de enkelte sånn at vi vetog at de har noe å jobbe ut i fra. Og så blir de fulgt opp...Det er veldig vanskelig hvis du ikke vet hva som forventes og hva som er ditt bidrag inn i gruppa. Det vanskelig å følge opp. Så det har vi gjort.»

Og når verktøyene for å måle prestasjoner ikke virker helt som de skal, så ser noen av mellomlederne behov for å lage sine egne måleverktøy. Måleverktøy som gjør mellomlederen i stand til å følge opp medarbeiderne. En av mellomlederne beskriver det som følger:

«Alle mine er så opptatt av målinger, så her er man bare nødt til å ta tak. Da føler jeg at viktigheten av å ha en type oversikt er viktigere, enn at noen sier at nå skal rapporten fungere. Og så ser vi at det ikke gjør det. Så da velger jeg faktisk å ha den oversikten selv.»

Det oppleves også som fryktelig vanskelig for mellomleder å følge opp medarbeidere slik de alltid har gjort når det ikke finnes gode måleverktøy. Samtidig mener mellomlederen at er det jo viktig for rådgiverne å ha en måling, for rådgiveren motiveres jo av å se selv hva de gjør: *Det blir fryktelig vanskelig å følge opp sånn som jeg alltid har gjort tidligere, når du har hatt noe konkret å prate om. Så det verktøyet er veldig viktig for lederne! Men også for rådgiverne som skal ut å gjøre en jobb, dem blir selvmotivert av å se hva de gjør.»*

En av mellomlederne synes det er problematisk at ikke rådgivere kan ha salgsmål og resultatoppfølging i samme verktøy. Fordi det er jo da lettere for rådgiverne å se hva de gjør. *Og da kanskje aller viktigst at vi ikke tillater at den enkelte rådgiver har salgsmål og resultatoppfølging i samme verktøy.*

4.3.3 Belønning og prestasjon

Når det kommer til belønning av prestasjoner så gjøres det på årlig basis. Her er det mulig for leder og tildele ekstra lønnstrinn eller engangstillegg for prestasjoner en gang i året

I konsernet er det et to-delt lønnssystem: Grunnlønn som er avhengig av kompetansekravet til stillingen. Så finnes det en vurderingslønn som baseres på en årlig vurdering. Den årlige vurderingen gjøres av mellomlederen. Mellomlederen vurderer da oppfyllelse av de krav og forventninger som er nedfelt i den enkeltes rådgivers mål- og utviklingsplan. På bakgrunn av denne mål- og utviklingsplanen skal mellomlederen gjøre en vurdering av rådgiverens lønn. Det er mellomlederens vurdering av de prestasjoner som på forhånd er kommunisert som skal ligge til grunn for lønnsutviklingen. Mellomlederen skal så vurdere rådgiveren innenfor følgende områder:

- Måloppnåelse, innsats og prestasjon
- Fleksibilitet/mobilitet
- Innsats utover det som normalt kan forventes
- Kundeorientering
- Kvalitet
- Kompetanse
- Samarbeid, endringsevne- og vilje
- Andre relevante forhold som kan være avtalt mellom leder og medarbeider

For de rådgivere som får ekstra belønning kan de motta det på tre ulike måter: lønnsoptrykk med lønnstrinn, endring av stillingskategori eller et engangstillegg for ekstraordinær innsats. Det er en del frustrasjon blant mellomlederne rundt denne årlige runden. Det oppleves ikke som at mellomlederne har samme oppfatning av hvordan ekstra belønning basert på prestasjon skal tildeles. En av mellomlederne beskrev den årlige tildelingen slik:

Nå er det jo gjennom ei lønnsforhandling en gang i året og så får du tildelt noen ekstra trinn ut i fra prestasjoner. Og du får ikke dersom du ikke har prestert.»

En annen av mellomlederene synes det var forskjellige oppfatninger av hvordan det skulle brukes. Mellomlederene hadde fått ulike uttrykk rundt hvordan det skulle brukes:

«Man får inntrykk av at det er forskjellige oppfatninger av hvordan det egentlig skal brukes. Hvor noen sier at det er de beste som skal ha det, liksom vår bonus, og du får ikke bonus som gjelder ett år, den gjelder for evig og alltid og med pensjonspoeng og alt, hvis du er veldig god.»

En annen mellomleder synes ikke det var nok lønnstrinn til å dele ut til de beste. Fordi det ligger flere føringer i bunnen om hvem som skal prioriteres først, før mellomlederene kan starte vurderingen av prestasjonene til rådgiverne.

«Det er jo masse kriterier og så er det jo den potten du får som leder, du får x antall lønnstrinn, og så kommer det en rekke krav, de som ikke har fått på tre år de skal ha ett, de som har sånn de skal få sånn, og så står du til slutt igjen med halvparten av lønnstrinnene som du skal fordele for ekstraordinær innsats. Da er det liksom ikke nok.»

En av mellomlederene mente at man bør endre på tildelingen slik at man skiller det i to lønnspotter. Den ene lønnspotten burde brukes til å belønne de som presterer og så burde konsernet ha en annen pott som tok hensyn til nyansatte. Denne mellomlederene synes at startlønnen i konsernet for kunderådgivere er alt for lav, og dermed så må vi ha noe å gi ekstra til disse for å holde dem i konsernet. Mellomlederene sa:

«Hvis vi skal bruke lønnspotten til å belønne de som presterer og levere mer enn forventet, så må vi ha en annen pott som tar høyde for å nivellere på lønn til de som er nyansatt. Nyansatte som kommer inn lavt, sånn at de også kommer på et fornuftig nivå.»

En av mellomlederene var også kritisk til de kravene som ble lagt til grunn for å gi engangstillegg. Mellomlederene mente at det ikke var tilpasset et konsern som drev med salg. Mellomlederene sa:

«Men det er jo veldig sånn rigid oppsatt hva det er for noe. og ikke nødvendigvis tilpasset en salgsorganisasjon. Altså kriteriene for å kunne gi engangskompensasjon er mer tilpasset stab enn det er tilpasset linja. Det er tilpasset prosjekter og ekstra arbeidsbelastning i

forbindelse med det, ikke i forhold til at du har gjort en kvalitetsmessig eller salgsmessig ekstraordinær jobb. Men der ligger liksom insentivet i dag. Det synes jeg bommer til å være en salgsorganisasjon.

4.3.2 Selgere og «de flinke» må ha bonus (motivasjon)

Av de mellomlederne jeg intervjuet opplevde jeg at det var en todeling i det de sa. Uten at det kan sies at det var 50% av mellomlederne som mente det ene eller det andre. Ytterpunktene befant seg mellom å gi ekstra belønning eller ikke. Så skalerte mellomlederne seg fra det ene ytterpunktet til det andre i ulike grader.

Hos noen av mellomlederne er det en oppfatning om at selgere og de beste må ha ekstra belønning for å prestere bra. En av mellomlederne beskrev det som at alle liker belønning, og om rådgiverne skal selge så er det vanskelig å få dem til å gjøre det uten å gi dem belønning: *«Alle liker belønning. Alle liker insentiver. Hvis du skal kalle rådgiverne mine for selgere uten at du skal gi dem belønning, det tror jeg er vanskelig.»*

Det er også en oppfatning blant mellomlederne som synes at belønning må til for å prestere at du som salgsleder må ha noe ekstra å gi til dine rådgivere. Hvis man skal få rådgiveren til å prestere litt mer så må du gi noen insentiver.

«Som salgsleder hvis du skal piske hesten litt ekstra uten å gi han litt mer gulrot eller sukkerbiter, så er det vanskelig, selv om alle sammen har en iboende stolthet for arbeidsgiver og den jobben man gjør. Så yter ikke det mer enn 100%.

En annen av mellomlederne mente at det er penger som gjelder for belønning av gode prestasjoner. Det er ikke nok med et klapp på skulderen eller en blomst. Mellomlederen sier: *«Jeg har bestandig hatt muligheten til å se gode prestasjoner, vi kan si hva vi vil, et klapp på skuldra, en blomst, ære og berømmelse det er vel og bra, men det som betyr noe er noen kroner i pengeboka. Det vil bestandig oppleves som noe annet.*

En av de mellomlederne som mener at rådgiverne bør ha belønning for prestasjonene mener at de flinke ikke er fornøyd med at det er borte. De som er flinke og fikk individuell bonus er misfornøyd med at det gikk over til team. De som leverte på det som ble målt er misfornøyd. De beste vil ha tilbake individuell belønning fordi det var noe å strekke seg etter. De som var dårlig til å levere på de satte måltallene synes jo det er bra at de individuelle måltallene er borte, for da vises det ikke lenger at de ikke er så flinke. De flinke vil ha belønning.

Mellomlederen sa:

«Fagforeningen har jo fått bort det her med bonus og individuelle mål og det gikk over til team. Fordi det var urettferdig at det var individuelt. Og det opplever jeg som en stor misnøye blant alle de flinke.»

De beste jobber ikke bra nok om det ikke finnes noe ekstra å strekke seg etter som bonus eller individuell belønning. Det ene lønnstrinnet du kan få i løpet av ett år er ikke nok til at de flinke ønsker å strekke seg lenger. En annen av mellomlederne støtter opp om dette:

«Vi hadde individuell belønning basert på egenregistrert salg, det trenger ikke å være de dyktigste som fikk den typen belønning. Men det gjorde noe med salgskulturen i konsernet i den perioden vi hadde individuelle bonuser basert på det som ble levert. At det forsvant, ja, alle likte ikke at det forsvant. Veldig mange av dagens rådgivere ville nok fremdeles ønsket seg den greia.»

En annen av mellomlederne synes at ambisjonsnivået for hvor rådgiverne burde ligge er feil. I alle år har det vært en holdning om at konsernet skal ha et jevnt nivå på alle rådgiverne. Og mellomlederens inntrykk er at rådgiverne skal møtes på midten, ikke at alle skal løftes til toppen.

«Ambisjonsnivået for hvor alle rådgiverne skal ligge mener jeg er feil. Vi tør ikke å si at vi vil ha alle dit, alle som er her nede og på midten skal i toppen... Det er litt sånn jantelov... det er ikke helt akseptert og det er ikke så kult å være god. Du skal ikke komme her og tro at du er noe... Hvis vi skal få en god prestasjonskultur, tror jeg å vi må ha takhøyde for at det skal være lov å være god og fremheve de beste. Nå er det jo aldri lov å vise et navn, det er aldri lov å si at en navngitt rådgiver er kanongod på forsikring. Altså uten at jeg har spurt deg først om det er greit at jeg sier at du er på topp....

En av mellomlederne som befant seg i midtsjiktet mente at belønningen måtte stå i forhold til prestasjonen. Dersom teamet har satt seg et felles mål så kan teamet gå ut å spise middag sammen:

Belønning kan være at en har satt seg et felles mål, så sier en at hvis en når det målet, så tar vi en felles middag eller noen sanne ting.

Mellomlederen mener at hvis belønning bare skal bestå av penger så er det sånn at rådgiveren vil ha mer enn det de fikk.

For lønn er jo kortsiktig motivasjon. Når du har fått ett lønnstrinn så synes du fortsatt at du fortjener et til. Sånn er det bare.

En av de andre mellomlederne hadde også noen individualister i gruppe og det er det behov for. Det er individualistene som går foran og viser vei for hva som er mulig å prestere. Disse personene trenger noe ekstra for å jobbe på. Mellomlederen sier:

«Vi har noen individualister i gruppa, og det trenger vi. De går foran og viser vei og har salgshall som nesten ingen andre er i nærheten av. Men de viser hva det er mulig å prestere. Og det er viktig det også...de personene trenger ei gulrot å jobbe for. Så det er liksom å finne den avveiningen der da. Hvordan skal du motivere og tilfredsstille alle.»

Belønning kan være noe annet enn penger. En av mellomlederne brukte å kjøre mindre kampanjer internt på kontoret for å få opp konkurranseinstinktet:

«Nå har vi en liten kampanje med noen billetter, noen vi er sponsor for og så har vi fått noen billetter og da lodder vi det ut...den som selger mest innenfor en periode får to billetter til den. Så vi lager litt sanne ting da for å få opp konkurranseinstinktet.»

Denne mellomlederen beskriver også rådgivere som trigges av konkurransen, men ikke nødvendigvis er opptatt av premien de får. Mellomlederen beskriver det slik:

«Jeg ser jo at for noen er det veldig viktig å ha noen gulrøtter å jobbe for. Ikke for at den er så viktig for dem personlig, men rett og slett for å ha noe å jobbe for. Vi har opplevd at vi har hatt kampanjer og den samme personen har vunnet på alle områdene og så har de gitt bort premien til de andre ansatte...men likevel så trigget det.»

En mellomleder hadde en forventning om at rådgiverne har lyst til å gjøre en god jobb uavhengig av om de fikk ekstra belønning for det eller ikke.

«Det forventer jeg, at rådgiverne har lyst til å gjøre. Du må ha en indre motivasjon, det er ikke noe du kan gi et pengebeløp for, å bidra til at du lykkes på jobb. Det tror jeg alle som er motivert føler et ansvar for uansett.»

Mellomlederen fortsatte med at det er bedre å overraske med noe rådgiverne ikke forventer å få og bli takknemlig. Enn å forvente å få noe, og ikke være takknemlig. Dette støttes av en annen mellomleder som beskriver indre motivasjon som drivkraften i hverdagen, men at det selvfølgelig er hyggelig om det kan resultere i ekstra penger på kontoen. Mellomlederen sier:

«Indre motivasjon går på min mulighet til å være selvstendig, lære meg ting, mestre ting, oppnå ting. Men alt jeg skal igjennom for å nå resultatene, hvis det da kan klinge litt i på kontoen, så selvfølgelig så gir det en ytre motivasjon, jeg sier jo ikke nei takk til det. Men penger alene er jo er jo bare en ytre motivasjon.»

4.2.8 Konkurransen eller samarbeid – (turnover)

I konsernet er det som nevnt i tidligere deler av empirien en endring i konsernet fra individuell bonus til teambasert bonus og nå er begge delene tatt bort. Erfaringen med individuelle bonuser var at det ble en del kniving og konkurranse mellom rådgiverne internt i avdelingen. Når det settes

felles mål så gjør det noe med miljøet. Det er noen rådgivere i konsernet som trigges av å sammenligne seg med andre og sammenligne seg med seg selv. Med bonus så ble rådgiveren lett styrt mot det som manglet for å få bonus. En annen ting som oppleves positivt når det ikke er bonus er at rådgiveren ikke må skynde seg fordi det er snakk om penger, nå jobbes det mer for fellesskapet. En av mellomlederne beskriver det med bonus og målinger på team som:

«Sist gang vi hadde bonus ble det for stort fokus på det. Oppfattelsen var at man erfarte i team og avdelinger at man ikke var kommet like langt i salgsoppnåelsen, og så følte man at man var mislykket fordi man ikke fikk bonus

En av mellomlederne beskriver det som fordelaktig å ikke ha individuelle mål fordi da kan mellomlederen selv styre rådgiverne internt i avdelingen.

«Fordelen med at det ikke er individuelle mål, det er også ulemper, men fordelene er at en kan styre selv internt på bruke hverandre sine sterke og svake sider. Også i forhold til at vi har en del flere oppgaver vi skal håndtere og da kan man fordele det i mellom oss, ikke likt, hvis vi ikke vil det, noen kan gjøre mer av noe enn andre. Så det er en fordel synes jeg.»

Det ble støttet av en annen mellomleder som synes at det har stor verdi å jobbe i team.

Mellomlederen er også opptatt av at rådgiverne har ulike kvaliteter. Det er ikke det beste for konsernet at alle må prestere på samme nivå på alle områder. Hvis mellomlederen ser hele teamet som ett så kan mellomlederen dra ut det beste av alle og så presterer teamet bra:

«Hele tanken er jo at å jobbe i team er en stor verdi. Og vi har ulike kvaliteter. Sånn at hvis du bare skal drive individuell måling, så betyr det jo at alle må prestere på samme nivå på alle områder. Og det tror jeg ikke er den beste måten å bruke ressursene på. Noen er god på det ene og noen er god på det andre. Så hvis vi ser gruppen som et team så kan vi dra ut det beste av alle og så kan vi som team prestere bra.»

En tredje av mellomlederne sier at det å feire sammen og ser at alle leverer totalt gir en god stemning i teamet. En av mellomlederne beskriver det slik:

«Vi ser jo at det er veldig artig når gruppa leverer totalt, de syns at det er artig i fellesskap og det skaper ei god stemning og et godt miljø det å prestere i lag.»

En av mellomlederne beskrev også baksiden med å ikke se helheten ved rådgiverne. Dersom rådgiveren bare er opptatt av salg og økonomi og ikke bidrar til teamet så faller hele teamtankegangen. Det oppleves som negativt for mellomlederen:

«Baksiden med at dersom man bare måler på de økonomiske og salgsmessige forholdene og gjør det veldig bra, men du bidrar ikke til teamet eller du stjeler kunder hos andre og ikke deler, eller egentlig holder på informasjon og det du har lært selv, da ramler hele teamtanken sammen, og det er veldig negativt.

Videre mente mellomlederen at det kan være vanskelig å følge opp rådgivere på annet enn måltall. Bakgrunnen for det er at det da gjerne blir mellomlederens subjektive oppfatning av rådgiveren. Og atferden til rådgiver og lederens oppfatning er jo ikke målbar:

Vi må bistå og dele. Det her er nok et litt vanskelig tema, fordi det innebærer en subjektiv oppfatning av det rådgiver presterer i det daglige. Kall det gjerne for trynefaktor, som ikke er direkte målbar, det er jo en leders oppgave å både avdekke og begrunne det godt.

5.2.12 Hva bruker mellomlederen tiden på?

Her oppsummerer jeg de to spørsmålene mellomlederne fikk rundt hvor mye tid de bruker på prestasjonsoppfølging og hva de bruker tiden til når de ikke følger opp prestasjoner.

Tidsbruk på å følge opp prestasjoner

Flere av mellomlederne mente at de brukte mye tid på dette. Tabellen viser en oppsummering av det alle mellomlederne har sagt. Det er variasjon fra leder til leder om hvor mye de gjør av hver oppfølging. Noen av lederne gjør alle fire delene, mens andre gjør 1-2 av de.

Individuell	Tavlemøte	Team/Avdeling	Leder til leder
<ul style="list-style-type: none">• 1 gang per uke• Annenhver uke• 1 gang per måned	<ul style="list-style-type: none">• Daglig• 3 ganger per uke• 1 gang per uke	<ul style="list-style-type: none">• 1 time per uke• Annenhver uke	<ul style="list-style-type: none">• Hele tiden• 1 gang per måned

Figur 7 Oppfølging av medarbeider i et norsk finanskonsern

Individuell oppfølging kan inneholde hvilke kunder rådgiveren jobber med, om rådgiveren får til breddesalg og så fordeles det saker dersom rådgiveren har veldig mange saker:

Hva det er som er på tur inn av typer kunde, får du breddesalg, alle potensielle produkter kundene kan kjøpe. Avhengig av god samhandling for å kunne fordele saker, og det bruker vi det møtet til.»

Størsteparten av mellomlederne hadde ikke så veldig mye kalenderavsatt oppfølging. Det varierte fra en gang i uka til kanskje en gang i måneden. Men det presiseres av flere av mellomlederne at:

« vi snakkes jo sammen hele tida og jeg har troen på den her jevne dialogen...om du nå har som utgangspunkt at det er noe annet du drøfter, så streifer du innom prestasjoner og hvordan går det...»

Samme mellomlederen mente at det nok var mulig å bruke litt mer tid på prestasjonsoppfølging men at lederen da måtte vite hva man ser etter gjerne knyttet til salg og aktivitet.

«men da må man vite hva man ser og hvor man skal sette inn tiltakene...det handler om å lære seg å bruke tida rett. Jeg famler litt på akkurat det området, jeg vet ikke helt om det er nødvendig at jeg skal bruke en time av deres mandag til å mase på dem om hvordan går det med salg og aktiviteten, foreløpig så synes jeg ikke det er nødvendig.»

En annen mellomleder var tydelig på at det er ulike behov for prestasjonsoppfølging. Så da legges prestasjonsoppfølging opp etter hver enkelt rådgiver sitt behov.

«det vi har valgt å gjøre er å ha oppfølging ut i fra de behovene som ligger der, ikke sagt at så mange ganger skal det være på alle, det er jo ulike problemstillinger og det er ulike behov også hos rådgiverne.»

En annen mellomleder mente å ha brukt mye tid på oppfølging men at det ikke har vært så mye tid til det i det siste halve året på grunn av omstilling. Denne mellomlederen gikk også igjennom salg og aktivitet med team og den enkelte rådgiver.

«Men normalt sett i en normal arbeidshverdag så er det ukentlig oppfølging. Det er en til en og team. På team går jeg igjennom salgsrapporteringen hver mandag og ser på siste ukes leveranser og aktiviteten generelt sett. En til en er det samme ukentlig, da er det i forhold til aktivitet og salg.»

Hva bruker du tiden til utenom å følge opp prestasjoner?

Når det kom til hva mellomlederne brukte tiden til utenom ble det i de fleste intervjuene litt sånn lystig stemning og gjerne litt latter. Det å reflektere over sin egen hverdag gjøres åpenbart ikke så ofte for en mellomleder. Jeg forsøker meg nedenfor på en oppsummering av å samle alle de tingene alle mellomlederne brukte tid på. Igjen er det slik at ikke alle mellomlederne gjør alt, men det er totalen av det de 11 lederne sa.

Møter og faglig utvikling	Kunde	Operativ jobb	Administrasjon
<input type="checkbox"/> Tavlemøter	<input type="checkbox"/> Kundekontakt	<input type="checkbox"/> Ivareta portefølje	<input type="checkbox"/> Forberede oppfølging
<input type="checkbox"/> I eget team	<input type="checkbox"/> Kundemøter	<input type="checkbox"/> Renteendring	<input type="checkbox"/> Rapportering
<input type="checkbox"/> I egen avdeling	<input type="checkbox"/> Kundearrangement	<input type="checkbox"/> Endringssaker	<input type="checkbox"/> Bemanningsoppfølging
<input type="checkbox"/> I egen divisjon	<input type="checkbox"/> Mediehåndtering	<input type="checkbox"/> Kredittsaker	<input type="checkbox"/> Resultatoppfølging
<input type="checkbox"/> Tverrfaglige møter	<input type="checkbox"/> Holde foredrag	<input type="checkbox"/> Forklare avslag	<input type="checkbox"/> Personalsaker
<input type="checkbox"/> Egeniniterte møter	<input type="checkbox"/> Dele ut priser	<input type="checkbox"/> Hjelp i kundemottak	<input type="checkbox"/> Betale regninger
<input type="checkbox"/> Samhandlingsmøter med fag/stab og datterselskaper	<input type="checkbox"/> Oppfølging sponsorater	<input type="checkbox"/> Rådgj kunder	<input type="checkbox"/> fakturagodkjenning
<input type="checkbox"/> Involvering i møter med fag/stab for å mene	<input type="checkbox"/> Dele ut gaver	<input type="checkbox"/> Lage rutiner	<input type="checkbox"/> Personalportalen
<input type="checkbox"/> Interne faglige møter		<input type="checkbox"/> Lete etter informasjon og rutiner	<input type="checkbox"/> Organisering av fysiske lokaliteter
<input type="checkbox"/> Ekstern faglige møter		<input type="checkbox"/> Feilretting	
<input type="checkbox"/> Ledersamling		<input type="checkbox"/> Bistå kunderådgiver i kundemøte	
<input type="checkbox"/> Coaching av rådgivere		<input type="checkbox"/> Følge opp mislighold	
		<input type="checkbox"/> Proaktivt arbeid	
		<input type="checkbox"/> Lete etter hvem gjør hva	

Figur 8 Oppsummering av mellomlederens tidsbruk

5. ANALYSE

5.1 Beyond Budgeting

Uten at det er kommunisert ut at det er ledelsesprinsipper i henhold til BB, så seg jeg gjennom empirien at en del av prinsippene er kommet inn i finanskonsernet. I teorikapittelet så refereres det til at BB er basert på et tankesett om større fleksibilitet for ledelsen. BB søker å nå større fleksibilitet i styring gjennom transformasjon fra en tradisjonell produksjons- og salgsmodell til en radikalt reformert modell bestående av prognoser og produksjon basert på etterspørsel fra kunden. Det er gjort omorganiseringer i finanskonsernet hvor det nå er sentralisert produksjon, noe som er i henhold til en tradisjonell produksjons- og salgsmodell. Dersom det skal være kjøp basert på etterspørsel fra kunden så er prosesstankegangen med prosesseiere som støtte til utførende enhet en mulighet for å få opp dynamikken. Per i dag er det ikke uttalt at finanskonsernet har prosesseierskap som støtte til mellomledere. Flere av mellomlederne nevnte i intervjuene at de brukte mye tid på å lete etter rutiner og etter hvem som gjør hva.

En av forskjellene mellom balansert målstyring og BB er at BB legger mer vekt på prosesser rundt det balanserte målekortet, mens balansert målekort fokuserer for mye på KPI-er. Forenklingen av målekortet ser ut til å være et resultat av at retningen går mer mot prosesstankegang og relative mål.

Lederskapsprinsipper

Gjennom empirien så kommer det fram at det er gitt mer myndighet ut til regioner og også til mellomledere. De har større beslutningsmyndighet lokalt for å kunne ta beslutninger. Disse endringene kom inn ved skifte av konsernsjef i 2013. Ansvar for kundesresultater er også flyttet ut til regionleder og mellomledere. I empirien er det ikke så mange spor av at mellomlederne følger prinsippene i BB. Toppledelsen har skiftet fokus fra å drive med detaljstyring i det daglige gjennom et strategisk målekort som oppdateres hver kvartal. Så settes fortsatt ambisjonene for leveransene til regionene sentralt. Mellomlederne detaljstyrer fortsatt medarbeiderne etter ukentlige rapporteringer på salg og kvalitet. Det at tilnærmet halvparten av mellomlederne ikke kjenner til det strategiske målekortet vitner om at noe har sviktet i kommunikasjon rundt å vise retning. Mellomleder følger kundefrådgiverne opp på nysalg i salgsrapporten og videreformidler kvalitetsbrister som kommer fra sentralt hold. Så det å gå fra kontroll til coaching har ikke nådd mellomlederne ennå om det var en ambisjon.

Det er også viktig at mellomledelsen viser vei og utvikler og utdanner medarbeiderne slik at de kan ta et større ansvar.

Til slutt er det slik at det er nødvendige å ha fleksible og enkle kontrollsystemer når virksomheten endrer fra hierarki til nettverksmodell. I følge mellomlederne så er målekortet og Maze tatt bort fra dem, og nå eksisterer det løse fragmenter på rapportering under det strategiske målekortet. Så et ønske fra flere av mellomlederne var en enkel rapportering der de fant det de trengte.

5.2 Emosjoner

Vi lever i et interaksjon med alle vi omgås og dermed blir vi også del av et emosjonelt kaos av kryssende følelser (Spurkeland, 2005). Dette oppstår når det er ulike følelser i mellom mellomledere og toppledere i endringsprosesser. Finansbransjen står ovenfor store endringer og toppledelsen har sitt fokus mot de ytre truslene eksterne konkurrenter og aksjonærer. Mellomlederne har ennå sitt fokus på det indre liv, og de har ikke samme oppfattelsen av det ytre som truer. De kjemper fortsatt mot høye ambisjoner og røde KPI-er, uten å egentlig helt vite hva som venter utenfor. Det å jobbe over lang tid under press og kontroll gjør noe med oss som mennesker. Den historien som finanskonsernet har med tung detaljstyring fra toppen fram mot 2013 henger nok ennå i veggene. Finanskonsernet har gått fra veldig stramt hierarkisk styring til å bli en flatere virksomhet med mere åpenhet og mindre kontroll fra toppen. De som kjenner historien vet jo at det til tider kunne være fryktkultur. Vi mennesker har en overlevelsesmekanisme som slår inn når vi føler frykt og vi ikke helt vet utfallet av det vi føler. I følge (Vuori & Huy, 2015) så er det sannsynlig at mennesker opplever frykt når deres primære vurdering antyder mulig skade av deres velvære, og deres sekundære vurdering tyder på at utfallet av situasjonen er usikker eller utenfor deres kontroll (Vuori & Huy, 2015) Hvis mellomledere bare kontrollerer sine medarbeider eller blir kontrollert av sine overordnede så blir det slik at valget blir å få den røde KPI-en grønn. Får du en grønn KPI så slipper mellomlederen å bli spurt av sin leder om hvorfor det er ikke er grønt. Hvis du blir presset til å levere på resultater så agerer du jo deretter som mellomleder. I følge Vuori & Huy sies en følelse å være langvarig, gjentas evalueringsprosessen kontinuerlig inntil situasjonen er løst. Når mellomlederen fortsatt lever i et miljø der mellomlederen oppfatter de organisatoriske settinger knyttet til følelsesmessige tilstander som gjentar seg konsistent over tid, vil sannsynligvis ha en mer systematisk effekt på endringsprosessen enn sporadiske flyktige følelser (Vuori & Huy, 2015). For mellomlederne føler seg fortsatt styrt fra toppen og

deres ansvar er å levere på de KPI-ene som de får servert. Mellomlederne opplever jaget på salg som kommer fra toppen med høye ambisjoner, men skjønner ikke helt hvorfor det er slik jag på salg.

5.3 Oppmerksomhet

Atferdsteorien i finanskonsernet

Tildelingen av oppmerksomhet i finanskonsernet kan stemme med Ocasio (2011) som sier at virksomheter er problemløsende enheter med begrenset kapasitet rundt oppmerksomhet. Som nevnt ovenfor så står bank og finans ovenfor store endringer, men det oppfattes ikke som mellomlederne helt har oppfattet dette. De jobber mot sine røde KPI-er på salg og kvalitet, og frykter nok mere interne enn eksterne trusler. Finanskonsernet kan forstås som et konfliktsystem med mange konkurrerende mål og kvasiløsninger for konflikt. For det første har mellomlederne ikke påvirkningskraft på de mål som blir satt for dem. Målene renner nedover fra toppen. Mellomlederne får gjette på tall, men ambisjonene er egentlig satt. Det laget som selger mest på nysalg får heder og ære, til tross for at det er ønskelig med langsiktig sunn vekst. Og det er en oppfatning om at grønne KPI-er er bra. Mellomlederne blir da først trigget av en engasjerende oppmerksomhet, som blir avfeid da de ikke får mene noe likevel. Da kommer den selektive oppmerksomheten tilbake og mellomlederen gjør slik som mellomlederen alltid har gjort..

Ledelseskognisjon

Ledelseskognisjon som Meta-teori ser finanskonsernet som et tolkende system (Ocasio, 2011). I følge Ocasio (2011) står involvering og sunn fornuft sentralt, i stedet for mål og vedtak. I finanskonsernet så er det slik at oppmerksomhet rundt mål og vedtak er det som står sentralt, i stedet for sunn fornuft og involvering av mellomledere.

Salgsproblemer

Finanskonsernet opplever salgsproblemer. I følge noen av mellomlederne så var det tvil rundt det at rådgiverne skulle registrere salget selv, men den endringen er nå gjort om til kundens kjøp. Når det er lite salg tidligere så var rollen til toppledelsen å detaljstyre rådgiverne til å selge mer og mellomlederen konkurrerte om toppledelsens oppmerksomhet. I 2013 kom et skifte i toppledelsen som ga betydelig frihet til mellomlederne. Salgsproblemer i finanskonsernet bunner ut i den selektive oppmerksomheten til mellomlederne. De har ennå

oppmerksomheten retter mot nysalg og KPI-er knyttet til det. Retningen er valgt fra finanskonsernet og toppledelse som etterspør mer salg. I følge Ocasio (2011) er perspektivet salgsproblemer er ofte kombinert med selektivt oppmerksomhet. Når mellomlederen fokuserer på salg så går det gjerne på bekostning av noe annet. Og så har vi noen mellomledere som har valgt å bruke den selektive oppmerksomheten motsatt vei og ser på lønnsomhet framfor nysalg.

Oppmerksomhetsbasert syn på virksomheten.

Det oppmerksomhetsbaserte synet på virksomheten har som mål å kombinere innsikt om virksomheten fra en rekke tidligere perspektiver; lovfestet, salgsproblemer og daglig ledelse (Ocasio, 2011). Mellomlederne har et stort fokus på de målingene som de er ansvarlige for. Det igjen fører til at det som mellomlederen eksponeres for vil forsterke det som mellomlederen oppfatter som viktig. Når det da snakkes mye om nysalg og det publiseres masse om nysalg og breddesalg på intranettet så velger mellomlederen å rette sin oppmerksomhet dit. Når mellomlederen i tillegg har KPI-er på dette så trekker oppmerksomheten seg den veien. Oppmerksomheten knyttet til salg driver da finanskonsernets atferd og resultater.

Økologiske perspektiver

Den konkurransedyktige naturen om oppmerksomhet mellom flere oppmerksomheter som vil bli sett. Det økologiske perspektivet treffer bredt, det treffer bredt uavhengig av om det gjelder målene, andre problemer, saker eller initiativ. Det treffer enkeltmennesker eller sosiale grupperinger innenfor eller utenfor organisasjonen, konkurrerende organisasjoner, elektroniske dokumenter som søker å bli lagt merke til, lest og brukt med mere (Ocasio, 2011). Her kommer oppmerksomhet som motivasjon inn og behandler selektiv selektiv oppmerksomhet som mer en Bottom-up prosess (Ocasio, 2011). Hvis det kun er ett mål som er synlig for finanskonsernet, og det ikke er alternative må som konkurrerer om fokus, så blir det kun fokus på det ene målet, i finanskonsernet oppfatter jeg det som salg. Det som går på kundeopplevelse, medarbeidertilfredshet og kvalitet ligger litt gjemt på bakrommet. I en bottom-up tilnærming så kan vi forklare at hvorfor eksempelvis mellomledere er så opptatt av salgsrapportering og benchmark med mere. Det er salg som har være det ene og hele i flere år tilbake. Det som skjer når det overfylles med dokumentasjon på salg så ender det til slutt opp med at det blir mindre oppmerksomhet rundt det. Dersom dokumentasjon på salg dempes så vil det gi bedre konsentrasjon og balanse i dokumentene og konkurranseeffekten mellom salg,

kundetilfredshet og kvalitet vil bli dempet av spesialisering og konsentrasjon i egen dokumentforsyning.

5.4 Motivasjon

Finanskonsernet har hatt en kontrollorientert form hvor belønning av ytre motivasjon har vært en drivkraft for atferd i form av både individuelle bonuser og teambonuser (Kuvaas, 2008). Når finanskonsernet da gradvis fjerner individuelle bonuser og teambonuser så tilnærmer konsernet seg en den indre motivasjonen. Med indre motivasjon så antar man at medarbeideren liker å gjøre en god jobb, ønsker å utvikle egne ferdigheter og gjerne deltar frivillig på oppgaver som bidrar til realisering av virksomhetens mål (Kuvaas, 2008). Så de «beste» som drives av ytre motivasjon og har fått bonuser tidligere er ikke fornøyd fordi nå er det hele jobben inkludert de kvalitative ferdighetene som teller om du får et lønnstrinn eller to. Forholdet mellom indre og ytre motivasjon er det samme som forgrunn og bakgrunn (Kuvaas, 2008). Når en rådgiver er i posisjon til å få noe så er den ytre motivasjon fremtredende og vil slå inn. Flere av mellomlederne kjente nå i lønnsforhandlingene at det var krevende. Mye av årsaken til det kan være at de som fikk bonus tidligere har gått ekstra hardt ut i forhandlingene, fordi mellomlederne uttrykte at det var en altfor liten pott med lønnstrinn. Det oppleves mer krevende å ta stilling til hvem som skulle ha belønning, for tidligere var det gitte tallfestede vurderinger som sa hvem som fikk og ikke fikk. Nå når det ikke finnes et system som regner ut hvem som har prestert bra og dårlig så utfordrer det mellomleder på en helt annen måte. Så kan man jo stille seg spørsmål om det kan være lurt å dele lønnstrinnene i to deler, de som presterer og de som skal ha på bakgrunn av ulike regler som konsernet har fastsatt. Det var litt frustrerende for mellomleder at det lå alt for mange føringer før de kunne gå i gang med den reelle utdelingen av lønnstrinn. En annen utfordring er at mange selgere forbinder salg = bonus. Mange mellomleder har den oppfatning at rådgiverne er selgere. Fordi du skal jo selge produkter på bakgrunn av å gi god rådgivning og det krever en høy etisk standard. Noe som finanskonsernet tar på alvor og har veldig tydelige etiske retningslinjer. I følge (Kuvaas, 2008) så er den indre motivasjonen er i forgrunnen i det daglige når vi gjør jobben vår. Enten opplever vi indre eller ytre motivasjon knyttet til jobben (Kuvaas, 2008).

6. Konklusjon

KPI-en blir et mål i seg selv for mellomlederen

Det å implementere prinsipper som er i tråd med BB i et finanskonsern som har vært vant til å bli detaljstyrt i årevis er nok en krevende sport. Frykten for å bli tatt for eksempelvis røde KPI-er noe mange mellomledere kjenner fortsatt på. Mellomlederne er heller ikke vant til å verken få eller ta ansvar, utover det som de har blitt målt på. Det igjen gjør at det blir mye fokus på rapporter og rapportering og det å få røde KPI'er grønne, i stedet for å se opp fra skjermen og se HVA medarbeideren faktisk presterer i møte kunden og i møte med sine kolleger.

Utfordringer for mellomledere knyttet til røde KPI-er

Oppmerksomheten til ledere dras i stor grad mot mål på salg, måling av salg og nysalg. Dette er nok resultatet av en selektiv oppmerksomhet. I en travel hverdag som mellomleder så er det en overlevelsesmekanisme å selektere oppmerksomheten. I empirien viste figuren i kapittel 4.3 det totale omfanget av hvilke oppgaver mellomlederne til sammen hadde. Og i en så travel hverdag med så mange ting som skal gjøres så gjør den selektive oppmerksomheten det slik at verden forenkles. De velger de fleste mellomledere å følge opp medarbeiderne gjennom rapporter de henter selv eller får tilsendt om salg. Mellomlederen selv blir jo fulgt opp på salg og vil ikke ha en rød KPI på sitt team. Salg er den aktiviteten som får størst plass i finanskonsernet og dermed også får størst oppmerksomhet.

Emosjoner knyttet til finanskonsernets tidligere toppledelse er å med på å påvirke mellomledere når de får røde KPI-er. Finanskonsernet har tidligere hatt et strengt kontrollregime, med høy involvering av toppledelse i det operative arbeidet. Ved skifte i 2013 ble det endring og det ble gitt ansvar til blant annet mellomledere. Til tross for dette så går fortsatt mellomlederne i samme sporet. Det virker som de fortsatt frykter den gamle kulturen med represalier. Det er kun noen få av de mellomlederne som jeg har snakket med som har valgt å ta det ansvaret de har fått ved hjelp av selektiv oppmerksomhet så har de snudd seg bort fra nysalg og vendt nesa mot sunn vekst og langsiktig lønnsomhet.

Konsekvenser av røde KPI-er for mellomledere

Bonuser og belønning var noe som engasjerte mellomlederne ekstra mye. Som mellomleder så kjenner du nok ekstra på det med at bonuser på individnivå og teamnivå har forsvunnet, fordi bonus og belønning var med på å bidra slik at du som mellomleder unngikk de røde KPI-ene. Og noen av mellomlederen mener fortsatt at vi må ha noe som bidrar til ytre

motivasjon, mens noen er der at det er den indre motivasjonen som gjelder. Dette kan gi utfordringer når lønnsamtalene holdes. Tidligere så slapp også mellomlederne å ta stilling til hvem som skulle ha belønning, for det var gitte tallfestede vurderinger som sa hvem som fikk og ikke fikk. Det er litt mer krevende for mellomlederne når de nå må sette seg ned sammen med rådgiver å gjøre en total vurdering – kvalitativt og kvantitativt – for å se om det skal gi ekstra belønning eller ikke.

6.1 Videre forskning

Det kunne vært interessant å sett på samme forskning i andre bedrifter knyttet til mellomledere og KPI-er. Det kunne også vært interessant og gjort samme studie om noen år i samme bedrift for å se om det har vært en utvikling i BB, oppmerksomhet, emosjoner og motivasjon.

Jeg ser at det kan være praktisk vanskelig å gjenskape denne studien for andre.

Litteraturliste

- Hoff, K., & Holving, P. (2002). *Balansert målstyring. Balanced Scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting. How Managers Can Break Free from the Annual Trap*. United States of America: Harvard Business School Press.
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Odde: Gyldendahl forlag.
- Ljungberg, A., & Larsson, E. (2001,2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling. Varför - vad - Hur*. Polen: Studentlitteratur.
- Ocasio, W. (2011). Attention to attention. . *Organization Science*, 1286-1296.
- Sander, K. (2016, 6 8). *estudie.no*. Hentet fra *estudie.no*: <http://estudie.no/eksplorerende-design/>
- Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Vuori, T., & Huy, Q. (2015). Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle. *Administrative Science Quarterly*, 1-43.